



Tilapäisen työvoiman rekrytointiprosessin arviointi ja tehostaminen

Kuronen, Pietari

2013 Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Kerava

Tilapäisen työvoiman rekrytointiprosessin arviointi ja tehostaminen

Pietari Kuronen
Liiketalous
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2013

Pietari Kuronen

Tilapäisen työvoiman rekrytointiprosessin arviointi ja tehostaminen

Vuosi	2013	Sivumäärä	46
-------	------	-----------	----

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin tilapäisen työvoiman rekrytointiprosessin tehostamismahdollisuuksia kohdeyrityksessä. Opinnäytetyössä selvitettiin myös, mitkä ovat kohdeyrityksessä käytössä olevan tilapäistyövoiman liiketoimintamallin tavoitteet ja miksi sellainen on perustettu. Kokonaisvaltaisemman kuvan saamiseksi tarkasteltiin, miten käytössä oleva järjestelmä on vaikuttanut liiketoiminnan harjoittamiseen.

Opinnäytetyö tehtiin projektimuotoisena Fazer Food Services- osakeyhtiön henkilöstöjohtajan antamana toimeksiantona, jota tukemaan haastateltiin kohdeyrityksen esimies- ja johtotehtävissä toimivia työntekijöitä. Haastattelujen lisäksi opinnäytetyön teoreettisen osuuden toteuttamiseksi käytettiin erilaisia kirjallisia ja sähköisiä lähteitä. Opinnäytetyön teoreettisessa osuudessa tarkasteltiin tilapäistyötä ja rekrytointia käsitteinä sekä käsiteltiin niihin olennaisesti liittyviä ilmiöitä.

Onnistunut rekrytointiprosessi edellyttää onnistumista usealla eri osa-alueella. Onnistunut rekrytointi hyödyttää sekä työntekijää että työnantajaa, kun taas epäonnistunut rekrytointi aiheuttaa aina ongelmia jatkossa. Tämän takia rekrytointi on suoritettava yhdellä kertaa huolellisesti alusta loppuun.

Fazer Food Services- osakeyhtiön on tulevaisuudessa tilapäistyövoiman liiketoimintamallia laajentaessaan panostettava laadukkaaseen ja oikea-aikaiseen viestintään. Tämän lisäksi yrityksen tulisi palkata yksi työntekijä vastaamaan kontakteista ravintola-alan oppilaitoksiin, jotta tulevaisuuden osaaminen suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle voidaan turvata yrityksen ravintoloissa.

Asiasanat: Rekrytointi, tilapäinen työvoima, tehostaminen, työvoimarakennemuutos

Pietari Kuronen

The evaluation and enhancing of the recruitment process of temporary workforce

Year	2013	Pages	46
------	------	-------	----

The possibilities of enhancing the recruitment process of temporary employees were researched in this thesis. The goals of the temporary workforce business model as well as the reasons for building it up were also researched. In order to ensure a thorough analysis, the affects for business when it comes to this business model, were also reported.

The Human Resource Director of Fazer Food Services has requested the completion of this project report along with a number of interviews with several supervisors and directors of the company. The interviews were conducted with the intention of acquiring the data required for a complete analysis. Many other sources of information, including books and the Internet, were used during the time of the research. Temporary employment and recruitment were researched and the matters that are relevant to those issues were handled in the theoretical section of the thesis.

Effective recruitment is a result of several successes during the process. Successful recruitment profits both the employee and employer whereas a failure in the process always leads into inefficiencies. Therefore it is essential that the recruitment process is to be executed carefully throughout the entire process.

Fazer Food Services must pay careful attention to the quality and timing of the communications in the future when expanding the temporary workforce business model. The company should also hire an employee to manage the contacts in the catering schools in order to ensure a consistent level of expertise in the company despite an aging workforce.

Keywords: Recruitment, temporary workforce, enhancement, structural change in labour market

Sisällys

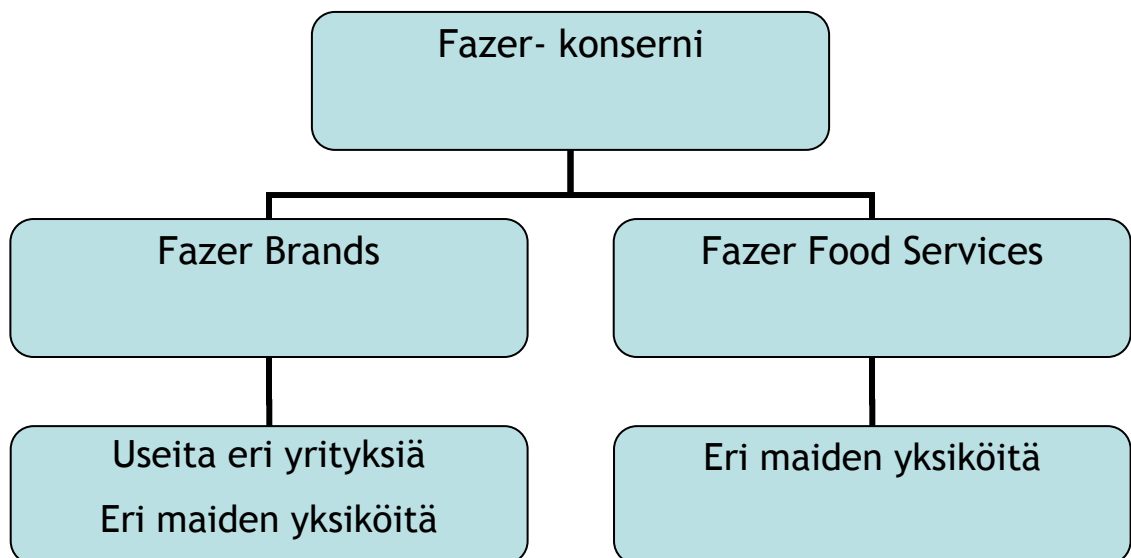
1	Johdanto	7
1.1	Opinnäytetyön tausta ja toimeksianto	8
1.2	Opinnäytetyön merkitys sen tekijälle ja kohdeyritykselle	9
1.3	Opinnäytetyön rakenne	10
2	Tilapäistyövoima käsitteenä	11
2.1	Tilapäistyön määritelmä	12
2.2	Työsuhdemuodot	12
2.3	Tilapäistyöntekijän profiili	12
3	Rekrytointiprosessin vaiheet - käytännön näkökohtia.....	13
3.1	Realistinen työtehtävän kuvaus	15
3.2	Soveltuvuuden määrittely	16
3.3	Toimiva työpaikkailmoitus.....	16
3.4	Oikeanlaisten ihmisten löytäminen	16
3.5	Haastattelu	18
3.5.1	Haastattelun tavoite.....	18
3.5.2	Koulutustausta	19
3.6	Soveltuvuustesti	19
3.7	Perehdytys.....	20
4	Työvoimatilanteen muutos ja rekrytoinnin tehostaminen	20
4.1	Alueelliset erot työvoimatilanteen muutoksessa	20
4.2	Fazer Food Servicesin ikärakenne	22
4.3	Työvoiman saatavuuden turvaaminen Fazer Food Servicesissä	23
5	Fazer Food Servicesin tilapäisen työvoiman liiketoimintamallin kehitys- projekti	24
5.1	Lähtökohdat.....	24
5.2	Projektin tavoitteet	24
5.3	Projektin aikataulu ja toteutus.....	25
5.4	Projektin tulokset.....	25
5.4.1	Contacto- järjestelmä	26
5.4.2	Liiketoimintamallin perustaminen	26
6	Tilapäisen työvoiman liiketoimintamallin kuvaus	26
6.1	Tilapäisen työvoiman rekrytointi	27
6.2	Tavoitteet	27
6.2.1	Tilapäistyöntekijöiden rekrytointikanava.....	27
6.2.2	Laadukas tilapäishenkilöstö	28
6.3	Palvelumallin prosessikuvaus.....	30
6.4	Vuoron varaus tekstiviestillä	31
6.5	Merkitys liiketoiminnalle.....	32

7	Selvitys toimintamallin vastaanotosta ravintoloissa.....	32
7.1	Haastattelutiedon keruu ja analysointi	33
7.2	Onnistumiset ja epäonnistumiset	33
8	Johtopäätökset	34
8.1	Kehitysehdotukset	35
8.2	Laajennus muihin Fazer- yhtiöihin	36
8.3	Henkilöstövuokrausyritys vs. oma hankintakanava.....	36
9	Jatkotutkimuksen aihe	37
10	Oman oppimisen arviointi.....	39
	Lähteet	40
	Kuvat	42
	Kuviot	43
	Taulukot	44
	Liitteet.....	45

1 Johdanto

Tilapäistyövoimasta on tullut merkittävä osa Euroopan Unionin työmarkkinoita. Vuonna 2000 kaikista työllistetyistä 13 prosenttia oli tilapäistyöllistettyjä, ja vuonna 2005 luku oli jo 16 prosenttia. Tilapäistyövoimasta ovat usein kiinnostuneita ihmiset, jotka haluavat vapautta ja joustavia työtunteja. Useat ihmiset kuitenkin ajautuvat tilapäisiin työsuhteisiin pysyvän työn toivossa, tai siksi, että pysyvän työn löytäminen on vaikeaa. Tilapäistyö voi olla kiinnostava vaihtoehto ihmisille, jotka opiskelevat tai haluavat viettää enemmän aikaa perheensä kanssa. Tilapäistyön tekemisen motiiveihin vaikuttaa tekijät kuten ikä, sukupuoli ja perhestatus. Nuoret työntekijät ovat usein kiinnostuneita tilapäistöistä itsensä kehittämisen ja pysyvän työsuhteen toivon takia. Nuoret ovat myös usein opiskelijoita, jolloin tilapäistyö on oiva vaihtoehto opintojen rahoittamiselle jättäen kuitenkin aikaa itse opinnoille. (Bernhard-Oettel, De Jong, De Cuyper, De Witte & Silla 2009.) Tilapäistyövoiman kasvavan tarpeen vuoksi aihetta voidaan luonnehtia ajankohtaiseksi.

Fazer Food Services on suomalainen ravitsemusalalla Fazer- konserniin kuuluva suuri yritys, jonka tärkeimpänä liiketoiminnallisena vastuualueena toimii Amica- nimellä tunnetut henkilöstö- ja opiskelijaravintolat (Amica). Fazer Food Servicesin liikevaihto oli 580,2 miljoonaa euroa vuonna 2012, josta Suomen liiketoiminnan osuus oli 53 prosenttia, Ruotsin 28 prosenttia, Tanskan 14 prosenttia ja Norjan 5 prosenttia. Yrityksen liikevaihdon osuus koko konsernin liikevaihdosta oli 35 prosenttia.



Kuvio 1 Fazerin konsernikaavio

Yrityksen koon, sen ravintoloiden kausiluonteisen kiireellisyyden sekä liiketoimintasektorin vuoksi tilapäinen henkilöstö on sille erittäin tärkeää. Tämän takia se perusti 1.10.2012 yrityksen sisäisen tilapäisen työvoiman liiketoimintamallin, jonka tehtävänä on rekrytoida, hallinnoida ja välittää väliaikaista työvoimaa liiketoiminnan tarpeisiin. Liiketoimintamallin tarkoituksena on lisäksi luoda kouluttautumisyväly ja sisääntulokanava yrityksen töihin, tehostaa hyvän henkilöstön ohjautumista yrityksen palvelukseen, luoda ratkaisuja tilapäistyövoiman tarpeeseen ja vaikuttaa myönteisesti työnantajamielikuvaan. (Volmari 2013.) Lukemisen helpottamiseksi liiketoimintamallista käytetään tässä opinnäytetyössä myös nimitystä *tt-malli*. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on arvioida ja tehostaa tilapäistyövoiman rekrytointia Fazer Food Services- osakeyhtiössä. Opinnäytetyötä tehtäessä haastateltiin useaa yrityksen esimies- ja johtotehtävässä toimivaa henkilöä.

Volmarin (2013) mukaan Fazer Food Servicesin tilapäisen työvoiman toimintamallin tärkeimpänä tavoitteena on tuottaa korkeatasoista ja osaavaa henkilöstöä liiketoiminnan tilapäistarpeissa erityisesti kokin, ravintolatyöntekijän ja tarjoilijan tehtäviin. Tällaisia tilapäistarpeita voi olla esimerkiksi vakituisen kokin sairastuminen tai kausiluonteinen kiireellisyys jossain tietyssä ravintolassa. Jos kysyntä ja ruuhkauhiput vaihtelevat, ovat tilapäistyöntekijät nopea ja joustava tapa saada lisää työvoimaa (Mäkipelkola, Vettensaari & Viitala 2006, 128). Fazer Food Servicesin *tt-malli* toimii kaikissa Fazer Food Servicesin pääkaupunkiseudun ravintoloissa, ja sen piiriin kuuluu yhteensä noin 220 ravintolaa. Helmikuussa 2013 liiketoimintamalliin oli rekrytoitu 50 uutta työntekijää, ja saman vuoden huhtikuussa lukumäärä oli noussut jo yli sataan. Lisäksi sen alaisuudessa toimii entiset, tarvittaessa työhön kutsuttavat, niin sanotut *extra-työntekijät*.

1.1 Opinnäytetyön tausta ja toimeksianto

Tämä opinnäytetyö tehdään Fazer Food Services- osakeyhtiölle tukemaan *tt-mallin* mahdollista levittämistä pääkaupunkiseudun ulkopuolisiin opiskelija- ja henkilöstöravintoloihin sekä muihin Fazer- yhtiöihin. Opinnäytetyön tavoitteena on tuoda julki liiketoimintamallin toimintatavat ja päämäärät, kehitysmahdollisuudet toimintamallin käyttöönotossa sekä selvittää se, missä asioissa on onnistuttu ja missä puolestaan epäonnistuttu. Näiden lisäksi opinnäytetyö pyrkii vastaamaan seuraavaan kysymykseen: Miten tilapäisen työvoiman rekrytointi toteutetaan mahdollisimman tehokkaasti? (Peltonen, sähköpostiviesti 11.1.2013.) Tilapäisen työvoiman järjestelmä luotiin yritykseen parantamaan tilapäisen henkilöstön osaamista ja ammattitaitoa vakituisen henkilöstön ollessa estynyt työntekoon. Yritys on aiemmin turvautunut henkilöstövuokrausyrityksiin, ollen kuitenkin osittain tyytymätön niiden tarjoamiin vuokratyöntekijöihin (Volmari, 2013). Henkilöstövuokrausyritysten tarjoamien palvelujen lisäksi Fazer Food Services on palkannut ravintolakohtaisia, tarvittaessa työhön kutsuttavia, työntekijöitä.

Aloittelevan tutkijan yleinen ongelma on se, että hän valitsee aiheen, joka on aivan liian laaja tutkittavaksi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 72). Tämä opinnäytetyö onkin rajattu pelkästään Fazer Food Services- osakeyhtiön liiketoimintaan, ja muut Fazer- konsernin yritykset on jätetty opinnäytetyön ulkopuolelle. Tähän ratkaisuun päädyttiin siksi, että opinnäytetyössä oleellisimmassa osassa oleva tilapäisen työvoiman järjestelmä on vuoden 2013 keväällä käytössä vain Fazer Food Servicesissä. Selvityksessä pohditaan kuitenkin järjestelmän mahdollista levittämistä konsernin muihin yhtiöihin.

Fazer Food Servicesissä henkilöstöjohtajana toimineen Raija Peltosen toimeksiannon mukaisesti tämä opinnäytetyö pyrkii kirjallisuutta hyödyntäen selvittämään, millä tavoin tilapäistyövoiman tarve voidaan hoitaa mahdollisimman tehokkaasti. Lisäksi selvitetään seuraavia asioita:

- Rekrytointiin vaikuttavat tekijät tulevaisuudessa työvoimatilanteen muuttuessa
- Syyt oman tilapäistyövoiman hankintakanavan perustamiselle
- Tilapäistyövoiman hankintakanavan taustalla olevat tekijät
- Tilapäistyövoiman tavoitteet
- Tilapäistyövoiman merkitys liiketoiminnalle

Lisäksi toimintamalli kuvataan selvittäen, miten projekti toteutettiin, mitä vaiheita siihen kuului ja mikä on sen toimintatapa projektin tuloksena. Haastattelujen perusteella kuvataan sitä, miten uusi toimintatapa on otettu vastaan ravintolakentässä: Mikä on mennyt hyvin ja missä on mahdollisesti vielä kehittämisen varaa? Lopuksi tehdään johtopäätökset ja pohditaan kehitysmahdollisuuksia, kun toimintamallia viedään muihin Fazer- yhtiöihin tai pääkaupunkiseudun ulkopuolisille liiketoiminta-alueille. (Peltonen, sähköpostiviesti 11.1.2013.)

1.2 Opinnäytetyön merkitys sen tekijälle ja kohdeyritykselle

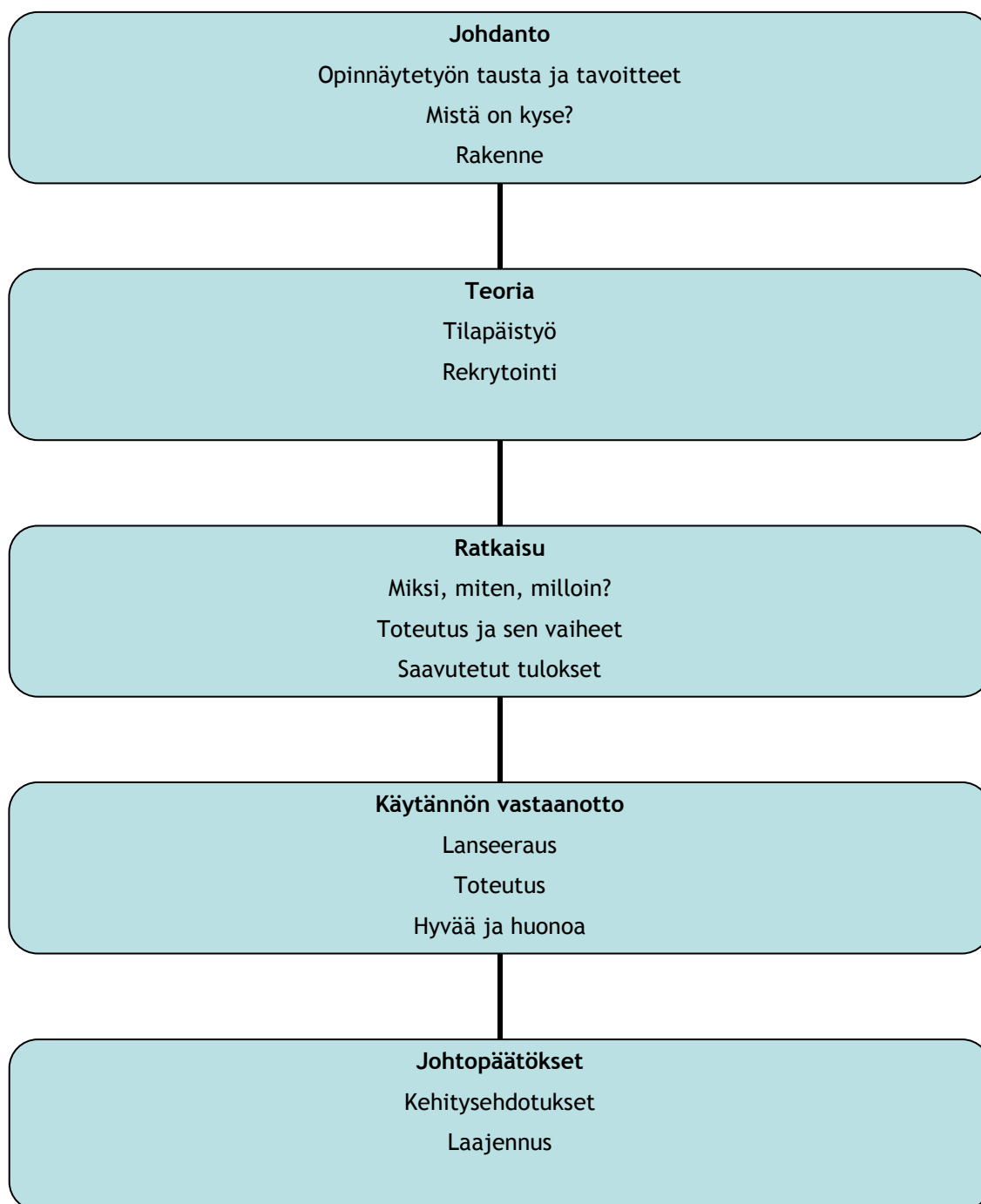
Henkilöstöhallinnon opintoihin suuntautuneena opiskelijana tämä opinnäytetyö on minulle oiva tilaisuus kehittää osaamistani ja tietotaitoani aidossa ja perinteikkäässä yrityksessä. Tätä opinnäytetyötä tehdessäni pääsen tutustumaan erilaisiin henkilöstöhallinnon prosesseihin ja toimimaan yhteistyössä yrityksen eri tehtävissä toimivien ihmisten kanssa samalla kun tutustun opinnäytetyössäni tärkeimmässä osassa olevaan tilapäisen työvoiman rekrytointiin ja hallintaan keskittyvään Fazer Food Servicesin liiketoimintamalliin. Kaikki nämä asiat antavat minulle varmasti arvokasta kokemusta matkallani kohti henkilöstöhallinnon asiantuntijaa.

Fazer Food Services saa yrityksenä kuvauksen uuden tilapäistyövoiman hallintaan liittyvän toimintamallin toimintatavoista, jota se voi hyödyntää laajentaessaan toimintamallia muihin yhtiöihin tai pääkaupunkiseudun ulkopuolelle. Lisäksi yritys saa tietoa siitä, miten rekrytointi voidaan toteuttaa mahdollisimman tehokkaasti, sekä kehitysehdotuksia toimintamallin kehittämiseksi.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö tehdään Fazer Food Services- osakeyhtiön liiketoiminnan tueksi havainnoimaan, mikä Fazer Food Servicesissä käytössä oleva tt-malli on, miten se toimii, mitkä ovat sen päämäärät ja miksi se on perustettu. Tämän lisäksi tarkoituksena on tarkastella järjestelmän mahdollista laajentumismahdollisuutta muihin Fazer- yhtiöihin. Hyvin tärkeässä osassa selvitystä on yhtiön sisällä toteutetut haastattelut, mutta sen sisältöön liittyy myös paljon kirjallisuudesta hankittua teoriaa.

Selvitys alkaa johdannolla, jossa lukijalle selvitetään, mistä opinnäytetyössä on kyse, mikä on sen keskeisin tarkasteltava osa-alue ja mitkä ovat sen tavoitteet. Johdannon jälkeen tarkastellaan keskeisiä käsitteitä kirjallisuutta hyödyntäen. Kolmannessa osuudessa selvitetään liiketoimintamallin projektin toteutusta ja merkitystä yritykselle ja sitä, mitkä ovat sen tavoitteet ja miten se on toteutettu. Tässä osuudessa haastattelut ovat olennaisin osa selvitystä. Neljännessä osuudessa selvitetään niin ikään haastattelujen pohjalta sitä, miten tt-malli on otettu vastaan käytännössä, tässä tapauksessa Fazer Food Servicesin ravintoloissa ympäri pääkaupunkiseutua. Johtopäätökset -osiossa pohditaan, miten tt-mallia voisi parantaa ja mitä voidaan tehdä toisin, jos sitä laajennetaan muihin Fazer- yhtiöihin tai pääkaupunkiseudun ulkopuolelle. Opinnäytetyön rakenne on esitetty seuraavan sivun kuviossa.



Kuvio 2 Opinnäytetyön rakenne

2 Tilapäistyövoima käsitteenä

Tilastokeskuksen määritelmän mukaan suomalainen yritys on suuri, kun se työllistää vähintään 250 ihmistä (Tilastokeskus 2010). Fazer Food Servicesin alaisuudessa toimii Suomessa noin 700 ravintolaa ja yli 3000 työntekijää, joten se täyttää moninkertaisesti suuren yrityksen kriteerit Suomessa (Fazer Food Services). Tämän takia myös Fazer Food Servicesin tilapäistyövoiman

tarve on merkittävä. Fazer Food Servicesin tehtävänä on tuottaa ravitsemuspalveluja opiskelija- ja henkilöstöravintoloissa, ja tästä syystä johtuen jokaisen toimipisteen tuotanto pitää olla jatkuvaa huolimatta vakituisten työntekijöiden mahdollisista poissaoloista. Turvatakseen henkilöstönsä laadun tällaisissa tilanteissa, on Fazer ottanut käyttöönsä yhtiön sisäisen tilapäisen työvoiman poolin. Poolin ansiosta yritys pyrkii olemaan vakuuttunut siitä, että esimerkiksi vakituisten kokien sairastuessa paikalle saadaan osaava ja ammattitaitoinen tilapäiskokki.

2.1 Tilapäistyön määritelmä

Tässä opinnäytetyössä käytetään määritelmää tilapäistyö tai tilapäistyöntekijä, kun puhutaan työntekijästä, jonka sopimus määräaikaisen työskentelyn ehdoista määrittelee hänet tarvittaessa työhön kutsuttavaksi työntekijäksi. Tällaisiin työsuhteisiin palkataan usein työntekijöitä paikkaamaan työvoimapulaa esimerkiksi sairaudesta johtuvan poissaolon seurauksena. Monissa tapauksissa myös työtehtävien kausiluonteisuus johtaa määräaikaisten työsuhteiden solmimiseen. Fazer Food Servicesin tt-mallin alaisuuteen palkattujen työntekijöiden jokainen työvuoro on uusi määräaikainen työsuhde (Volmari 2013). Toisiaan seuraavien määräaikaisten työsopimusten solmimisen edellytyksenä on se, että kunkin määräaikaisen sopimuksen tekemiselle on perusteltu syy (Sädevirta 2002, 60).

2.2 Työsuhdemuodot

Tilapäistyövoiman lisäksi Suomessa on käytössä toistaiseksi voimassa oleva työsuhde ja määräaikainen työsuhde. Molemmissa työsuhteissa työntekijä voi tehdä joko osa-aikaista tai koko-aikaista työtä. Määräaikaisen työsuhteen solmiminen edellyttää työnantajalta aina perusteltua syytä, joka voi olla esimerkiksi työn kausiluonteisuus. Määräaikainen työsopimus voidaan kuitenkin aina solmia työntekijän pyynnöstä. Toistaiseksi voimassa oleva työsopimus on voimassa niin kauan, kunnes työnantaja tai työntekijä päättää työsuhteen. Irtisanomistilanteissa sovelletaan irtisanomisaikaa, joka määräytyy usein työsuhteen pituuden perusteella. Irtisanomisajasta voidaan kuitenkin sopia erikseen työehtosopimuksella tai työsopimuksella. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2006.)

2.3 Tilapäistyöntekijän profiili

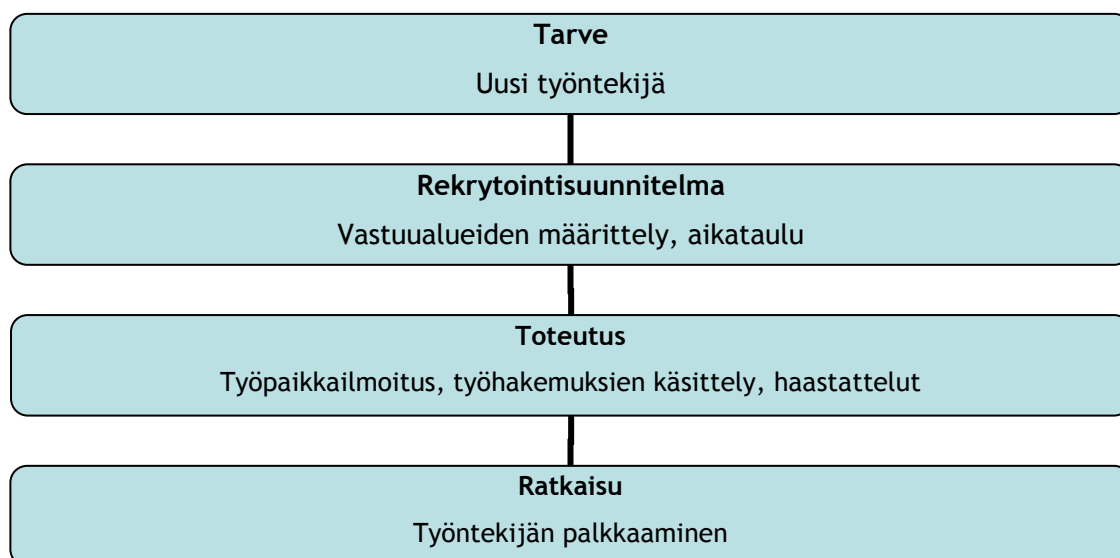
Bernhard-Oettel ym. (2009) toteavat artikkelissaan, että suurin osa tilapäisistä työntekijöistä vaihtaisi työsuhteensa vakituiseen. Tässä luvussa pohditaan, millainen on tilapäistyöllistetyn profiili, ja minkälaiset ihmiset ovat useimmiten kiinnostuneita tilapäisistä töistä. Yleisesti tilapäistyöhön suostumisen motiivit ovat tahdonalaisia tai tahattomia, ja niihin voi vaikuttaa työntekijän sukupuoli, elämäntilanne, ikä tai työn saatavuus. Tahdonalaiset motiivit liittyvät usein vapauteen, joustaviin työtunteihin ja vaihteluun. Yleisin syy ajautua tahattomasti tila-

päiseen työsuhteeseen on sen sijaan pysyvän työsuhteen löytämisen vaikeus. Tilapäisen työn vastaanottomotiiveiksi voidaan listata kuusi toisistaan poikkeavaa kategoriaa: perhe, taloudellinen kannustin, itsensä kehittäminen, henkilökohtaiset seikat, tarkoitus päätyä pysyvään työhön ja pysyvän työn puute. Tilapäinen työ voi olla kiinnostava vaihtoehto ennen kaikkea ihmisille, jotka haluavat antaa enemmän aikaa perheelle, tai opiskelijoille, jotka voivat rahoittaa opintonsa tilapäisellä työllä jättäen kuitenkin aikaa itse opiskelulle. Lisäksi vanhempainvapaalta töihin palaavat henkilöt voivat aluksi olla kiinnostuneita osa-aikaisista työsuhteista, jolloin Fazer Food Servicesin tt-malli on heille varteenotettava vaihtoehto.

Tilapäistyöllistetyillä, joiden tavoitteena on tulevaisuudessa saavuttaa vakituinen paikka kyseisessä organisaatiossa, on usein vahva halu osoittaa omaa osaamistaan, jolloin heidän työpanoksensa on korkea. Jotkut ihmiset puolestaan ovat halukkaita työskentelemään tilapäisissä töissä, koska he kokevat oppivansa eri organisaatioista. Vakituksessa työsuhteessa toimivat ihmiset ovat usein lojaaleja työnantajalleen vastapainona pysyvän työsuhteen tuomalle turvallalle, kun taas tilapäisissä työsuhteissa toimivat ihmiset eivät välttämättä tunne velvollisuutta sitoutumiselle työnantajansa kohtaan. Työllistymiseen keskittynyt kouluttaminen voi tuoda tunnetta organisaation antamasta arvostuksesta ja tuesta, mikä johtaa työntekijän sitoutumiseen. Organisaatio osoittaakin kiinnostustaan työntekijäänsä kohtaan investoimalla koulutukseen. (De Cuyper, De Witte & Van Emmerik 2011.) Yritys voi kuitenkin panostaa koulutukseen myös siksi, että se tarvitsee uudenlaista osaamista henkilöstöltään.

3 Rekrytointiprosessin vaiheet - käytännön näkökohtia

Rekrytointi-sanaa käytetään puhuttaessa prosessista, jossa tunnistetaan työntekijätarve, haetaan työnhakijoita, arvioidaan sopivimmat kandidaatit ja lopulta palkataan sopivin henkilö avoinna olevaan työtehtävään. Usein sanotaan, että yrityksen tärkein kilpailuvaltti on sen työntekijät. Oikeanlaisten ihmisten ja oikeanlaisten taitojen kohdentaminen oikeanlaisiin tehtäviin takaa usein onnistumisen liiketoiminnassa. Haasteellista on kuitenkin löytää juuri oikeanlaiset ihmiset oikeanlaisiin tehtäviin. Yrityksen esimiestehtävissä toimivien henkilöiden vastuu tämän toteutumisesta on merkittävä: ottaako esimies riittävästi vastuuta omasta tiimistään ja oikeanlaisten ihmisten rekrytoinnista osaksi sitä? Rekrytointia voidaan käsitellä eräänlaisena projektina, joka käynnistyy tarpeesta ja päättyy ratkaisuun (Markkanen 2002, 9). Alla olevassa kuviossa nähdään rekrytointiprosessin vaiheet.



Kuvio 3 Rekrytointiprosessin eteneminen

Rekrytointiprosessia käynnistettäessä on välttämätöntä tiedostaa, miksi rekrytointi on aloitettu ja mitä sillä tavoitellaan. Oleellista on tarkastella täytettävän tehtävän vaativuustasoa ja niitä ominaisuuksia, joita työntekijältä vaaditaan tehtävässä menestymisen kannalta. Työnantajan täytyy olla selvillä myös siitä, miksi rekrytoitavalle henkilölle ylipäättään on käyttöä yrityksessä. Jonkin tehtävän yleisesti osaavaa työntekijää ei voida palkata, jos yrityksen todellinen tarve piilee jonkin toisen tehtäväalueen erityisosajassa. Rekrytoitavan henkilön persoonallisuus on myös merkittävässä osassa onnistunutta rekrytointiprosessia. Ammatillisesti huipputasoinen työntekijä ei pidemmän päälle ole yritykselle hyödyllinen, mikäli hänen oma käyttäytymisensä on taipuvainen tukahduttamaan koko työyhteisön. (Markkanen 1999, 17.) Fazer Food Services haluaa edistää sitä, että samoissa toimipisteissä toimivat työntekijät kykenevät saumattomaan yhteistyöhön keskenään, ja tämän takia esimiehen onkin tunnettava hyvin alaisensa. Usein kaksi toistensa kanssa tiimityöhön kykenemätöntä työntekijää kykenevät tiimityöhön joidenkin toisten ihmisten kanssa, jolloin työvuorojen suunnitelmallinen ja joustava teettäminen eri työntekijöiden ja toimipisteiden välillä ratkaisee yhteistyökyöngelman. Fazer Food Servicesin tt-malli mahdollistaa työskentelyn yrityksen eri toimipisteissä. Monipuolisella ja joustavalla työskentelyllä voidaan kasvattaa työntekijän osaamista, jolloin hän voi toimia sujuvasti eri toimipisteissä ja tehtävissä. (Eräsalo 2011, 151.)

Tehokas rekrytointiprosessi koostuu usean eri asian onnistumisesta. Rekrytointiprosessi alkaa toimenkuvan määrittelemisellä: mikä on rekrytoitavan henkilön vastuualue? Mitä hän tulee tekemään kohdeyrityksessä? Mikä on hänen tehtävänimikkeensä? Edellä mainittujen kysymysten perusteella määritellään eräänlainen vaatimus- ja ominaisuusprofiili optimaalisesta henkilöstä. Oleellista on tiedostaa syy sille, miksi uusi työntekijä on palkattava yritykseen. Tämän jälkeen on syytä pohtia sitä, millaiset ominaisuudet rekrytoitavalla työnhakijalla on oltava, ja

ne on myös hyvä tuoda esiin työpaikkailmoituksessa. Fazer Food Servicesin on syytä eritellä tarvittavat työntekijän ominaisuudet ja osaamisalueet eri tehtävien osalta. Olennaisen informaation esiin tuova, mutta toisaalta tarpeeksi tiivis, kompakti ja ennen kaikkea realistinen työpaikkailmoitus toimii jo itsessään eräänlaisena työnhakijoiden suodattimena: työnhakijat, jotka eivät koe omaavansa riittäviä valmiuksia toimia kyseisessä työtehtävässä, jättävät luultavasti hakemuksen lähettämättä. Sama pätee työnhakijoihin, jotka eivät koe työtehtävää mielenkiintoiseksi. Nämä seikat helpottavat rekrytoinnin toteuttamista. Työnhakijalle on usein itsestään selvää, että työssä onnistumisen edellytyksenä on reipas asenne ja tiimityötaidot, joten niiden mainitsemista työpaikkailmoituksessa on syytä harkita. Näiden seikkojen sijaan olisi keskityttävä antamaan työnhakijalle konkreettista informaatiota siitä, mitä työtehtävät pitävät sisällään. Tämän seurauksena työnhakijan on mahdollista päätellä, onko hänellä mahdollisuuksia pärjätä kyseisessä tehtävässä ja onko työtehtävä häntä itseään kiinnostava. On ilmiselvää, että työtehtävästä innostunut työntekijä on motivoituneempi kuin työntekijä, joka ei koe työtä mielenkiintoiseksi. (Markkanen 2012.)

Rekrytointiprosessia tarkasteltaessa on hyvä tiedostaa, että sitä voidaan pitää eräänlaisena projektina: se alkaa tarpeesta ja päättyy ratkaisuun. Rekrytointitilanteessa yrityksellä on tarvetta uudelle työntekijälle ja ratkaisu siihen on uuden työntekijän palkkaaminen. Näin ollen projektisuunnitelman laatiminen helpottaa rekrytointiprosessin läpivientiä. On hyvä määritellä, keneen työnhakija voi olla yhteydessä lisätietoja halutessaan, kuka vastaanottaa ja käsittelee hakemukset, kuka tekee yhteenvedon hakemuksesta sekä päättää se, kuinka monta työnhakijaa valitaan haastatteluun tai jatkoon. (Markkanen 2012, 11.)

3.1 Realistinen työtehtävän kuvaus

Työnantajan on oltava realistinen rekrytointiprosessia toteuttaessaan. Toimenkuvaa laadittaessa on tultava ilmi ne työtehtävät, jotka tulevat toimenhaltijaa vastaan jokapäiväisessä työssä. Tyypillinen virhe rekrytoinnissa on kuvata työtehtävää vaativampana ja mielenkiintoisempana kuin mitä se todellisuudessa onkaan. Tällaisessa tilanteessa tehtävään valittu henkilö pettyy suuresti huomattaessaan, etteivät konkreettiset työtehtävät vastaakaan hänen niille antamaansa odotusta tai työpaikkailmoituksessa annettuja tietoja. (Markkanen 1999, 19.)

Rekrytointivaiheessa työnhakijalle onkin rehellisesti kerrottava työtehtävän ja työpaikan hyvistä ja huonoista puolista, sillä se luo molemminpuolista luottamusta ja minimoi väärinkäsityksen ja pettymyksen riskit. Fazer Food Servicesin tt-mallin osalta oleellinen työntekijän tietoon tuotava asia on työsopimuksen muoto. Tt-mallin alaisuudessa toimivien työntekijöiden työsuhteen ero perinteiseen osa-aikaiseen työsuhteeseen on se, että erikseen määriteltäviä vähittäistä tai keskimääräistä viikko- tai kuukausityöaikaa ei määritellä. Työntekijälle tarjotaan tarpeen mukaan vaihteleva määrä vuoroja, jotka työntekijä voi halutessaan suorittaa. Oleellista on se, että työnantajalla ei ole velvollisuuksia tarjota vuoroja kaikille tt-mallin työnteki-

jöille. Toisaalta, työntekijä ei ole velvoitettu hyväksymään työvuoroja, vaan hän voi itse valikoida, mitkä vuorot hänelle sopivat. Näiden asioiden takia Fazer Food Servicesin tt-malli on molemmin puolin erityisen joustava työsuhdemuoto.

3.2 Soveltuvuuden määrittely

Koulutustasoon tai johonkin yksittäiseen erityisosaamiseen liittyvät kriteerit on helppo määrittellä, mutta silloin puhutaan pätevyysvaatimusten asettamisesta, eikä niinkään soveltuvuuden määrittelemisestä. Tietyn koulutustason vaatiminen johonkin tiettyyn tehtävään ei loppujen lopuksi helpota rekrytoinnin onnistumista. Suomalaiset ihannoivat ja jopa yliarvostavat tutkintoja, vaikka ne eivät automaattisesti ole edellytyksiä työssä onnistumiseen. (Markkanen 1999, 25.) Työnantajan on syytä pohtia, onko jonkin tietyn tutkinnon tai koulutustason omaaminen edellytys sille, että työntekijä voi onnistua omassa työssään. Korkeakoulututkinnon vaatiminen työssä, johon kuuluu olennaisesti kahvinkeitto tai muut erityisosaamista vaativat tehtävät, voi antaa työnantajasta negatiivisen kuvan. Tällaisissa tilanteissa moni työstä kiinnostunut ja siinä mahdollisesti erinomaisesti pärjäävä työnhakija jättää työhakemuksen lähettämättä. Eri työtehtävissä vaaditaan erilaista osaamista, ja jokaiselle työtehtävälle onkin erikseen nimitettävä soveltuvuusvaatimukset ja muut oleelliset seikat, joita edellytetään työnhakijalta.

3.3 Toimiva työpaikkailmoitus

Toimiva työpaikkailmoitus on selkeä, ei puuromainen tai selittelevä. Toimen määrittely tulee ennen rekrytointi-ilmoituksen tekemistä tehdä perusteellisesti, jotta työnhakijan tietoon voidaan helposti tuoda työtehtävän kannalta oleelliset seikat. Tekstin sisältö tulee olla helposti ymmärrettävää ja konkreettista. Työnhakijaa kiinnostaa luultavasti tehtävän painopiste ja siihen sisältyvät vaatimukset. Sen sijaan esimerkiksi yhteistyökyvyn merkitys on usein työnhakijalle itsestäänselvyys. Ammattikuvaus ja vaatimukset olisi hyvä kiteyttää yhteen joustavalla siteellä, jotta teksti hahmottuu lukijalle helposti ja se on houkutteleva. (Markkanen 1999, 53.) Fazer Food Servicesin tt-mallin työpaikkailmoituksessa tulisi ytimekkäästi tuoda julki työsuhteen muoto ja siihen liittyvät säännöt.

3.4 Oikeanlaisten ihmisten löytäminen

Lähtökohta oikeanlaisen työntekijän löytämiseen on tarpeen määrittely ja pohtiminen. Työnantajan täytyy pohtia sitä, millä osa-alueella ja millaiseksi ajaksi uudelle työntekijälle on tarvetta. Tämän lisäksi on syytä tarkastella, ovatko yrityksen työt uudelleen muotoiltavissa tai jaettavissa ja sitä, onko tehtävien vaihtoon ja uuden oppimiseen halukkaita. (Helsilä 2009, 18.)

Suuri työhakemusten määrä ei välttämättä suoraan tarkoita sopivan työntekijän löytymistä yritykseen. Tämän takia työpaikkailmoituksen laatimiseen on panostettava riittävästi. Esimiehen osuus oikeanlaisen työntekijän löytymisessä on äärimmäisen tärkeää: hänen on tiedettävä, mitä haetaan. Usein esimiehet eivät myöskään halua lukea pitkiä työhakemuksia, ja tämä onkin hyvä tiedottaa työnhakijalle jo työpaikkailmoituksessa. (Seies 2006.)

Oiva tapa käsitellä hakemuksia on listata ne siten, että jokaisesta hakijasta kerätään olennaiset tiedot ja kirjoitetaan eräänlainen referaatti hakijajoukosta. Olennaisia asioita ovat työkokemus, kielitaito, haettavan tehtävän kannalta merkittävä erityisosaaminen, palkkatoivomus ja nykyiseen asemaan liittyvät tiedot. Vaikka työnhakijan ikä ei pitäisi olla ratkaiseva tekijä valintaprosessissa, on se silti syytä huomioida. Nuori ja vastavalmistunut työnhakija on mahdollisesti halukas aloittamaan uransa vähemmän vaativista tehtävistä tavoitteenaan kehittyä työntekijänä ja samalla edetä urallaan kohti vaativampia työtehtäviä. Sen sijaan, jo aikaisemmin työurallaan vastaavan tilanteen kokenut vanhempi työntekijä ei välttämättä ole halukas kulkemaan samaa polkua uudelleen, vaan haluaa suoraan päätyä vaativampiin tehtäviin. (Markkanen 2002, 44.) Työnantajan on myös syytä pysähtyä pohtimaan syitä sille, miksi työntekijä mahdollisesti hakee edellistä työtään vaatimattomampaa tai organisaatiotasolla alempana olevaa työpaikkaa.

Keskeisien tietojen poimiminen hakemuksista on kannattavaa, ja työnhakijoihin liittyvät ratkaisut on syytä tehdä mahdollisimman nopeasti hakuajan päätyttyä. Usein työhakemusten joukosta paljastuu muutamia itsestään selviä tapauksia, jotka työnantaja haluaa ottaa haastatteluun tai seuraavalle kierrokselle. Kuitenkin, jos hakijoita on useita kymmeniä, ei haastatteluun kutsuttavaa työnhakijaryhmää kannata jättää muutama henkilöön, sillä osa henkilöistä saattaa pudota pois mahdollisten työntekijöiden joukosta esimerkiksi liian korkean palkkatoivomuksen takia. Työnhakija saattaa myös henkilökohtaisista syistä jättäytyä työnhakusta kesken prosessin, tai hän on voinut sen aikana saada jo itseään kiinnostavan työtarjouksen. Tämän takia on syytä pitää mahdollisimman moni vaihtoehto avoinna, sillä jo kerran hyllytettyihin ehdokkaisiin palaamiseen liittyy omat riskinsä. (Markkanen 2002, 45.)

Virheellinen rekrytointi koituu usein yritykselle kalliiksi, ja tästä syystä rekrytointia ei voida suorittaa hätiköidysti tai liian nopealla aikataululla. Usein syy virherekrytointiin on juuri liian kiireellinen aikataulu. Huonon työntekijän tilalle on rekrytoitava ja koulutettava jälleen uusi työntekijä, mikä syö sekä ajallisia että taloudellisia resursseja. Oleellista on siis jo rekrytointivaiheessa löytää tarvittava lahjakkuus, jolloin rekrytointiprosessi saadaan kerralla kunnolla valmiiksi. Äärimmäisen tärkeää on myös arvioida potentiaalisen työntekijän yhteistyötaitoja ja kyvykkyyttä sopeutua yrityksen kulttuuriin. (Taloussanomien 2010.) On myös hyvä tiedostaa, että erään tutkimuksen mukaan noin kolmannes rekrytoiduista työntekijöistä osoittautuu

myöhemmin hyväksi, kolmanneksen kanssa voi työskennellä ja kolmannes osoittautuu erityisiksi ongelmatapauksiksi (Helsilä 2009, 21). Vaikka tulos on ylimalkainen ja jokseenkin yleistävä, kannattaa se kuitenkin ottaa todesta. Hätiköidysti hoidettu rekrytointi aiheuttaa aina ongelmia jatkossa, ja siksi se kuuluisi hoitaa yhdellä kertaa kunniakkaasti.

Yksi Fazer Food Servicesin tt-mallin haasteista on löytää mahdollisimman paljon sopivia työntekijöitä toimintamallin piiriin (Volmari, 2013). Työntekijöitä pitäisi olla liiketoimintamallin alaisuudessa enemmän, jotta suurempi osuus tilapäistyöntekijätarpeesta saataisiin täytettyä oman poolin avulla (Sandberg, 2013). Fazer Food Servicesin tulisi selvittää mahdollisuuksia tuoda yritystä entistä paremmin esiin nuorten osajien keskuudessa, esimerkiksi ravintola-alan oppilaitoksissa.

3.5 Haastattelu

Rekrytointihaastattelu on tapahtuma, jossa molemmilla osapuolilla on omat intressit ja tavoitteensa, ja parhaimmassa tapauksessa ne yhdistävät ja syntyy työsuhde, joka hyödyttää molempia osapuolia. Haastattelijan tavoitteena on saada työnhakijasta kokonaiskuva, jonka perusteella on mahdollista havainnoida hakijan soveltuvuutta johonkin tiettyyn työtehtävään. Työhakemuksen perusteella saadaan tarvittavat perustiedot kandidaatista, ja haastattelun perusteella syvennetään ja täsmennetään työnhakijasta syntynyttä kuvaa. Jokaista haastateltavaa verrataan tehtäväkuvaukseen ja selvitetään kandidaattien soveltuvuus. (Markkanen 2002, 53.) Fazer Food Servicesin tt-malliin liittyvissä haastatteluissa voidaan tiedustella haastateltavan kandidaatin elämäntilannetta, jotta voidaan pohtia hänen mahdollisuuttaan toimia joustavasti eri ravintoloissa.

3.5.1 Haastattelun tavoite

Haastattelun tavoitteena on selvittää niin työnhakijan ammatillista osaamista kuin myös hänen persoonallisia ominaisuuksiaan. Ansioluettelosta ilmi käyvät faktat ovat faktoja, mutta työnhakijan henkilökohtaisten ominaisuuksien arviointi on haastavampaa. Tutkimusten mukaan hyvin suoritettulla strukturoidulla haastattelulla saadaan tietoa nimenomaan yleisestä soveltuvuudesta, hakijan sosiaalisuudesta, harrastuksista ja koulutuksesta. Haastattelun perusteella on kuitenkin hyvin vaikea saada perinpohjainen käsitys hakijan soveltuvuudesta, ja usein myöhemmin havaittava todellisuus ei vastaa haastattelun antamaa kuvaa (Helsilä 2009, 23). Haastattelun aikana rekrytoijan on pystyttävä arvioimaan sitä, löytyykö työnhakijan ja hänen lähimmän esimiehensä välille yhteinen sävel ja voisivatko he tulevaisuudessa onnistua yhteistyön tekemisessä. Eräs keino selvittää työnhakijan ja esimiehen välisen yhteistyön onnistumista on perehtyä heidän arvomaailmoihinsa ja siihen, kohtaavatko ne vai eivät. Haastattelijalla on luultavasti jo entuudestaan käsitys yrityksessä jo toimivan esimiehen arvomaailmasta.

ilmasta, mutta hän voi hienovaraisesti yrittää selvittää työnhakijan arvomaailmaa tiedustelemalla esimerkiksi työnhakijalle tärkeitä asioita. (Markkanen 2002, 55-56.)

3.5.2 Koulutustausta

Koulutus tai suoritettu tutkinto toimii usein hakijajoukkoa rajaavana muuttujana. On olemassa työtehtäviä, joissa toimiminen edellyttää jonkin tietyn tutkinnon suorittamista. Fazer Food Servicen näkökulmasta konkreettinen esimerkki tällaisesta ammattinimikkeestä on esimerkiksi kokki. Rekrytoitaessa uutta työntekijää, on kuitenkin pohdittava tutkinnon merkitystä suhteessa työtehtävässä onnistumiseen. Usein motivaatio ja henkilökohtaiset ominaisuudet ovat tutkintoja merkittävämmässä roolissa. Opintojen erikoistumisvaihe sekä työtehtävän kannalta mielenkiintoisen opinnäytetyön suorittaminen on oleellisempaa kuin erinomaisesti suoritettujen opintojen alkuvaiheet. Motivaatiota voidaan tarkastella loppuvaiheen opintojen suuntautumisen kannalta. Teorian ja käytännön yhteensovittaminen samanaikaisen opinnäytetyön ja työskentelyn suorittamisen avulla voi luoda työnhakijalle arvokasta pääomaa. (Markkanen 2002, 63-64.)

3.6 Soveltuvuustesti

Vaikka haastattelua voidaan pitää rekrytoinnin päämetodina, voidaan sen ohessa käyttää myös erilaisia soveltuvuustestejä. Soveltuvuuden mittaaminen perustuu työnhakijan ammatillisen osaamisen ja ennen kaikkea persoonallisten ominaisuuksien arviointiin, joita verrataan toimenkuvan määrittelemiін vaatimuksiin. On kuitenkin syytä tiedostaa, että lopullisen ratkaisun tekee aina ihminen, ei testit. Rekrytointiprosessissa tulkitsija on aina merkittävimmissä roolissa. Tyypillisiä testimenetelmiä ovat ongelmanratkaisutestit, epäsuorat persoonallisuustestit, ryhmätyöt ja kyselylomakkeet. Ongelmanratkaisutesteillä voidaan mitata vaikkapa työnhakijan loogista päättelykykyä, ja tuloksia voidaan verrata yleiseen keskiarvoon tai saman koulutustason suorittaneiden ihmisten keskiarvoon. Epäsuoriin persoonallisuustesteihin ei sen sijaan ole yhtä ainoaa oikeaa vastausta. Persoonallisuustestejä suoritettaessa testaajan ammattitaito on keskeisessä osassa, ja kokeneen tulkitsijan suorittama testi voi kertoa paljon työnhakijan persoonallisuudesta. Ryhmätyöt ovat usein simuloituja keskustelutehtäviä, joiden perusteella voidaan arvioida työnhakijoiden sosiaalisia valmiuksia. Kyselylomakkeilla voidaan myös saada havaintoja, joista ilmenee työnhakijan sosiaaliset valmiudet tai positiiviset persoonallisuuspiirteet. Kyselylomakkeiden tuloksia havainnoitaessa on kuitenkin huomioitava, että kyseessä on työnhakijan itsenä kokema minäkuva. (Markkanen 1999, 101-110.)

3.7 Perehdytys

Perehdytyksen tavoitteena on saada henkilö sopeutumaan mahdollisimman joustavasti uuteen työhön ja työympäristöön. Onnistunut perehdyttäminen nopeuttaa uuden työntekijän sopeutumista yritykseen ja sen toimintatapoihin. Perehdytyksen alkuvaiheessa uudelle työntekijälle esitellään yrityksen perustiedot kuten toiminta-ajatus, visiot, liikeideat ja strategiat. Heti työsuhteen alkaessa on myös hyvä tutustuttaa työntekijä uuden työpaikan henkilöihin, etenkin tulevaan lähipiiriin. Samassa yhteydessä on hyvä käydä läpi työyhteisön pelisäännöt, jotta vältetään väärinymmärryksiä ja työntekijöiden väliseltä kitkalta. Suuremmassa yrityksessä, kuten Fazer Food Servicesissä, perehdyttäminen kannattaa systematisoida ja perehdyttäjät määritellä. Uuden työntekijän on tärkeää saada kuulla palautetta omasta työnteosta ja oppimisesta. Näin uusi työntekijä voi tietää, mikä on mennyt hyvin ja missä puolestaan on kehittämisen varaa. (Helsilä 2009, 48-49.) Tt-mallin uusille työntekijöille sovitaan aina työsuhteen alkaessa koevuoro.

4 Työvoimatilanteen muutos ja rekrytoinnin tehostaminen

Suomen väestön ikärakenne on tällä hetkellä merkittävässä muutoksessa, mikä tulee lähitulevaisuudessa vaikuttamaan myös suomalaisiin yrityksiin ja liiketoiminnan harjoittamiseen. Vuodesta 2004 lähtien työelämästä on siirtynyt pois enemmän työntekijöitä kuin sinne on tullut uusia tulokkaita. Tällä hetkellä työmarkkinoilta poistuu noin 10 000 henkilöä enemmän vuosittain kuin mitä sinne tulee. On arvioitu, että työikäisten määrä Suomessa vähenee vuosien 2010 ja 2025 välisenä aikana noin 270 000 hengellä. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2010.) Fazer Food Servicesin on syytä tiedostaa tämä muutos turvatakseen osaava ja riittävän laaja henkilöstö myös tulevaisuudessa.

4.1 Alueelliset erot työvoimatilanteen muutoksessa

Oleellista suomalaisen yhteiskunnan ikärakennemuutoksen tarkastelussa on se, että lapsien ja eläkeläisten osuus suhteessa työikäisiin on, etenkin osassa maata, merkittävässä kasvussa. Pidentyneen elinajanodotteen ohessa olennainen tekijä ilmiön syntymiselle on luonnollisesti suurten ikäluokkien vetäytyminen pois työelämästä. Tämä ilmiö pakottaa suomalaiset yritykset lähitulevaisuudessa keksimään keinoja riittävän henkilöstön löytämiselle. On kuitenkin huomioitava, että alueelliset erot työvoimatilanteen muutoksessa Suomessa ovat merkittävät. Suomessa on jo tällä hetkellä kuntia, joissa jokaista sataa työikäistä ihmistä kohden elää yli kahdeksankymmentä lasta ja eläkeläistä. Kuitenkin, esimerkiksi Helsingissä vastaava luku on 38,9. Niin tällä hetkellä kuin lähitulevaisuudessakin tilanne tulee olemaan paras Uudenmaan alueella ja vastaavasti huonoin Kainuun ja Etelä-Savon maakunnissa. (Tilastokeskus 2009.)

Helsingin seudulla väestön kasvu on ollut selvästi nopeampaa kuin Suomessa keskimäärin. Helsingin seudulla asui vuonna 1975 yhteensä 905 000 henkeä, vuonna 2003 jo lähes 1 233 000 henkeä ja ennusteen mukaan vuonna 2015 siellä asuu jo 1 341 000 henkeä. Vastaavasti Helsingin seudun väkiluku vuonna 1975 suhteessa koko maan väkilukuun oli 19,2 prosenttia, 23,6 prosenttia vuonna 2003 ja ennusteen mukaan se on 25 prosenttia vuonna 2015. (Montén 2005, 11.)

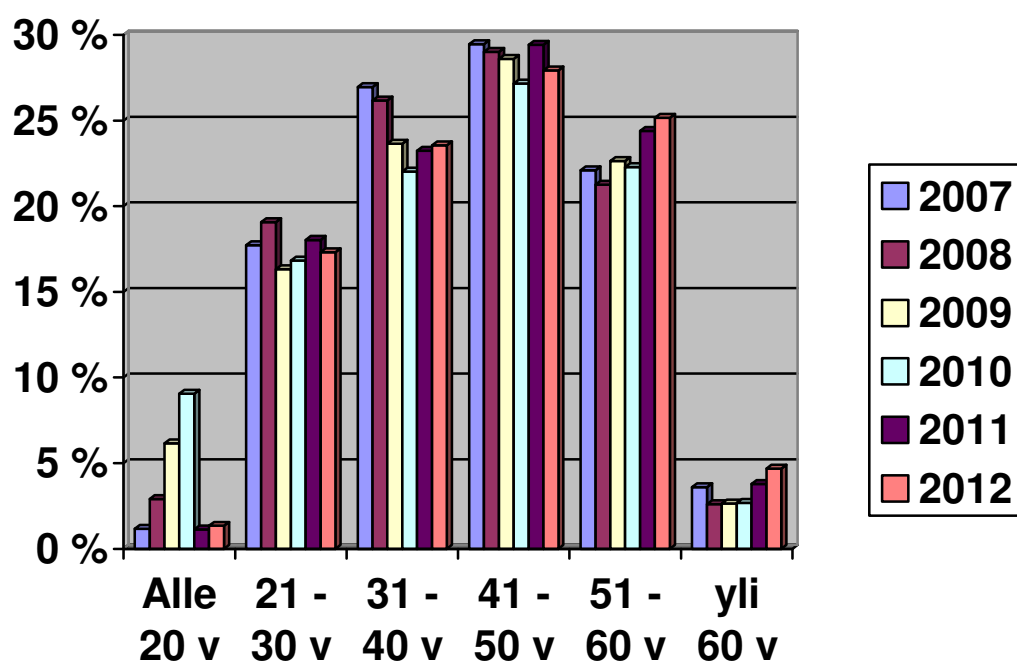
Vuonna 2008 suomalaisten kuntien välillä tehtiin 270 000 muuttoa. Muuttajista 141 000 oli työikäisiä, ja tästä joukosta jopa yli kolmannes, 51 000, muutti Helsingin työssäkäyntialueelle. Maassamuuton kärki sijoittuu vuodesta toiseen Helsingin, Tampereen, Turun, Oulun ja Jyväskylän seuduille. Tutkimuksen mukaan vuonna 2020 Suomessa on 2 353 000 työpaikkaa ja vastaavasti tarjontaa, eli työllisiä, vain 2 191 000. Pelkästään Uudenmaan alueella työpaikkoja tulee olemaan 49 000 enemmän kuin alueella asuu työllisiä. (Sihto 2012.)

	Todellinen	Todellinen	Ennuste	Ennuste
	1980	2008	2015	2030
Maakunta				
Koko maa	47,5	50,3	59,1	73
Uusimaa	44	43	50	60,2
Itä-Uusimaa	51,8	52,5	60,8	72,7
Varsinais-Suomi	49,5	50,8	59,3	72,9
Satakunta	48,5	55,8	68,1	85,7
Kanta-Häme	48,4	54,5	63,1	77,9
Pirkanmaa	47,4	49,8	58,4	68,9
Päijät-Häme	46,9	52,6	65	81,4
Kymenlaakso	47,1	54,3	65,1	84,2
Etelä-Karjala	47,5	54,3	64,7	83,4
Etelä-Savo	47,5	57,9	70,6	98
Pohjois-Savo	47,7	53,2	62,8	84,7
Pohjois-Karjala	46,9	52,5	63,2	88,4
Keski-Suomi	47,6	52,1	61,7	77,3
Etelä-Pohjanmaa	51,4	57,3	67,2	84,1
Pohjanmaa	54,2	56,1	64,7	75,2
Keski-Pohjanmaa	52,6	56,2	68	82,9
Pohjois-Pohjanmaa	50,4	53,1	61,7	76
Kainuu	45,4	55,2	66,2	91,3
Lappi	45,1	51,8	61,9	83,9
Ahvenanmaa	55,2	52,1	59,3	72,6

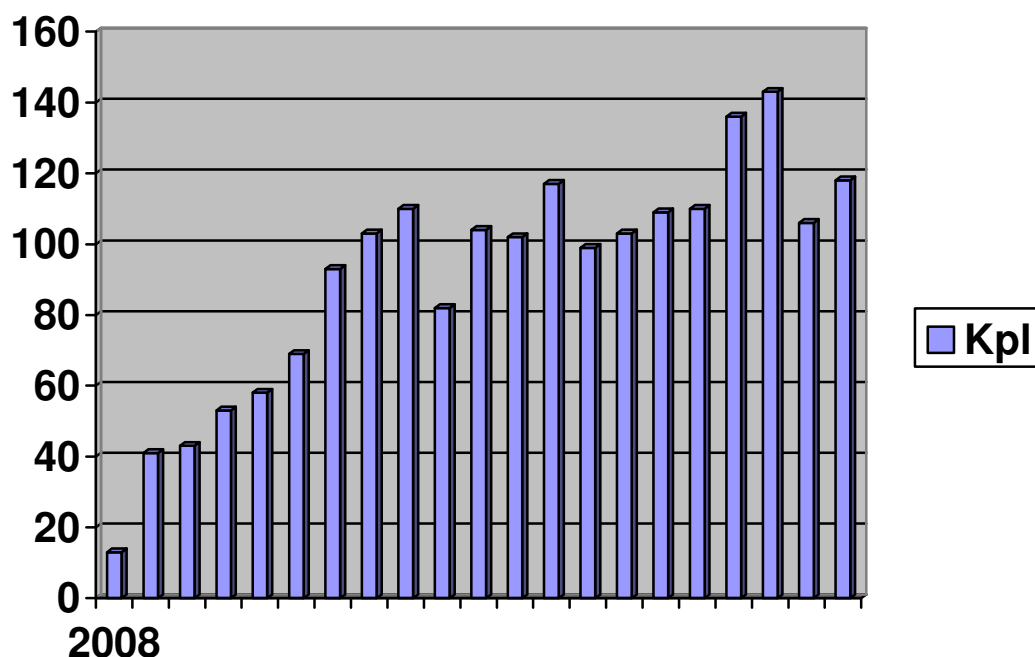
Taulukko 1 Lasten ja eläkeläisten osuus sataa työikäistä kohden Suomessa - www.stat.fi

4.2 Fazer Food Servicesin ikärakenne

Fazer Food Servicesin työntekijöiden keski-ikä vuonna 2012 oli 43 vuotta (Ailus, 2013). Tilastojen mukaan yli 50- vuotiaiden työntekijöiden osuus yrityksen kaikista työntekijöistä on viime vuosina ollut jatkuvassa kasvussa. Tilasto vastaa hyvin yleistä tilannetta suomalaisessa työvoimatilanteen muutoksessa, ja sen perusteella merkittävä määrä työntekijöitä on jäämässä eläkkeelle lähivuosien aikana. Eläkkeelle jäävien työntekijöiden määrä kasvaa huomattavasti vuosien 2010 ja 2016 välillä, jonka jälkeen kasvu tasaantuu.



Kuvio 4 Fazer Food Servicesin työntekijöiden prosentuaalinen osuus ikäryhmittäin



Kuvio 5 Ennuste Fazer Food Servicesin eläkkeelle jäävien työntekijöiden lukumäärästä vuosittain

4.3 Työvoiman saatavuuden turvaaminen Fazer Food Servicesissä

Fazer Food Servicesin tt-malli voi onnistuneella työvoimasuunnittelulla ja tehokkaalla rekrytoinnilla turvata yrityksen työvoiman riittävyyden tulevaisuudessa ikään kuin kiinnittämällä tulevaisuuden osaajia yritykseen. Riittävän määrän tilapäisiä työntekijöitä liiketoimintamallin piiriin rekrytoidessaan Fazer Food Servicesillä olisi suurten ikäluokkien eläkkeelle jäädessä oiva mahdollisuus palkata osaavaa ja entuudestaan tuttua työvoimaa yrityksen vakituisiin työsuhteisiin. Fazer Food Services voisi tuoda omaa liiketoimintamalliaan esiin ravintola-alan opilaitoksissa nimenomaan nuorten ja opiskelijoiden rekrytointikanavana. Fazer Food Servicesin toimintamallin ja työsopimuksen tiedostaessaan ravintola-alan opiskelijat voisivat hakeutua toimintamallin kautta tilapäisiin, opintojen ohessa suoritettuihin työsuhteisiin, jotka kartuttaisivat heille tärkeää työkokemusta. Vastaavasti Fazer Food Services voisi työntekijöiden opiskeluaikana paikata tilapäistä työvoimapulaansa tarjoamalla opiskelijoille satunnaisia työvuoroja. Samalla Fazer Food Servicesin olisi mahdollista tarkastella potentiaalisia tulevaisuuden osaajia ja opiskelijoiden valmistuttua palkata heitä vakituisiin työsuhteisiin eläkkeelle jäävien työntekijöiden jättämän työvoimatarpeen paikkaamiseksi. Vuosien 2010 ja 2020 välillä 25- 39-vuotiaiden ihmisten määrä kasvaa Suomessa, kun taas kaikkien muiden työikäisten määrä vähenee (Sihto 2012, 35).

5 Fazer Food Servicesin tilapäisen työvoiman liiketoimintamallin kehitys- projekti

Fazer Food Servicesin tt-mallin tarkoituksena on turvata osaava ja ammattitaitoinen tilapäis-henkilöstö Amica opiskelija- ja henkilöstöravintoloihin tarpeen vaatiessa. Tällaisia tarpeita voi olla esimerkiksi kausittaiset ruuhkautumat liiketoiminnassa tai vakituisen henkilöstön poissa-olot. Liiketoimintamallin kehittäminen alkoi projektina, jonka tuloksena kolmen hengen tiimi palkattiin porrastaen työskentelemään sen parissa. (Volmari, 2013.) Projektin toteutuksen tukena käytettiin FAME- projektinhallinnan työkalua (Kinnunen, 2013). Tässä kappaleessa käsitellään projektin vaiheita ja liiketoimintamallin syntymistä sen tuloksena.

5.1 Lähtökohdat

Fazer Food Services on käyttänyt henkilöstövuokrausyritysten tarjoamia palveluja paikkaamaan omaa henkilöstötarvettaan ruuhka-aikoina ja vakituisen henkilöstön ollessa estyneitä tekemään töitä. Ravintola-alalla toimivalle yritykselle tilapäisen työvoiman saatavuus on erityisen tärkeää liiketoiminnan päivittäisen harjoittamisen turvaamiseksi. Yrityksen tyytymättömyys henkilöstövuokrausyritysten tarjoamiin palveluihin johti vuonna 2011 siihen, että Fazer Food Services käynnistettiin projektin, jonka seurauksena oma tt-malli ja sitä tukeva järjestelmä perustettiin yritykseen. (Peltonen, 2013.) Projekti käynnistettiin elokuussa 2011 projektipäällikkö Laura Kinnusen johdolla.

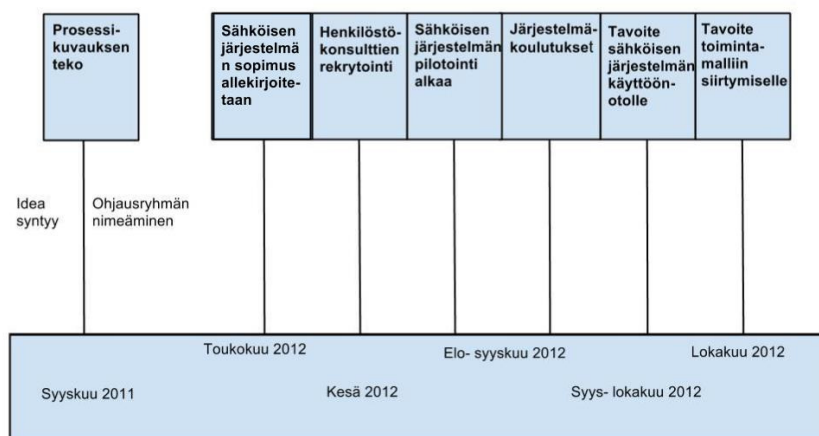
Kansantalouden tilalla on huomattava merkitys työvoiman saatavuuteen Suomessa. Noususuhdanteessa yritysten liiketoiminta on usein kannattavaa ja niihin palkataan lisää henkilöstöä. Viimeisimmän taloudellisen taantuman takia monet ravintola-alan yritykset ovat kuitenkin ajautuneet konkurssiin tai tilanteeseen, jossa heidän on ollut pakko irtisanoa työntekijöitä taloudellisten tai tuotannollisten syiden seurauksena. Tämän takia 2010- luvulla alalle on vapautunut työntekijöitä, joita on voitu palkata Fazer Food Servicesin palvelukseen. (Turunen, 2013.)

5.2 Projektin tavoitteet

Fazer Food Servicesin tt-mallin kehitys- projektin kahtena päätavoitteena oli liiketoimintamallin syntyminen yritykseen ja sähköisen järjestelmän perustaminen sen tueksi. (Peltonen, 2013.) Projekti budjetoitiin niin ajallisesti kuin taloudellisestikin, mutta oleellista on tiedostaa, etteivät taloudelliset säästöt ole missään vaiheessa olleet projektin pääasiallisena painopisteenä. Projektin tuloksista kerrotaan myöhemmin tässä luvussa.

5.3 Projektin aikataulu ja toteutus

Uuden liiketoimintamallin projekti aloitettiin ja siitä tehtiin prosessikuvaus vuoden 2011 syyskuussa. Tämän jälkeen projektiin nimettiin ohjausryhmä ja tulevan liiketoimintamallin tueksi hankitun sähköisen järjestelmän valinta aloitettiin samana syksynä. Lopullinen valinta tehtiin vuoden 2012 tammikuussa. Tt-mallin tiimin esimies rekrytoitiin vuoden 2012 maaliskuussa ja kaksi henkilöstökonsulttia rekrytoitiin kesän 2012 aikana. Sähköisen järjestelmän pilotointi aloitettiin 20.8.2012 ja siihen osallistui 3 ravintolaryhmäpäällikköä, 8 ravintolaa ja 21 työntekijää. Järjestelmään liittyvät koulutukset järjestettiin ravintolaryhmäpäälliköille vuoden 2012 elokuun ja syyskuun aikana. Projektia aikataulutettaessa sähköisen järjestelmän käyttöönoton tavoitteeksi asetettiin vuoden 2012 syys- lokakuun vaihe. Uuteen toimintamalliin oli määrä siirtyä vuoden 2012 lokakuun aikana. (Kinnunen, 2013.) Alla olevassa kuviossa esitetään Fazer Food Servicesin tt-mallin projektin aikataulutus.



Kuvio 6 Fazer Food Servicesin tilapäisen työvoiman liiketoimintamallin projektin aikataulusuunnitelma

5.4 Projektin tulokset

Fazer Food Servicesin tt-mallin projektin tuloksena yritykseen syntyi uusi liiketoimintamalli, jota kuvataan tarkemmin tämän opinnäytetyön kappaleessa 6. Tämän lisäksi liiketoimintamallia tukemaan hankittiin sähköinen tilapäisen työvoiman työvuorojen varausjärjestelmä, josta kerrotaan tarkemmin seuraavassa osiossa. (Peltonen, 2013.) Voidaan siis todeta, että projektille asetetut tavoitteet täytettiin.

5.4.1 Contactor- järjestelmä

Fazer Food Servicesin tt-mallin keskeisin työväline on Veli-Matti Volmarin (2013) mukaan interaktiivinen työvuorojen varausjärjestelmä, Contactor. Contactorin avulla hallitaan yksiköiden työvuoroja kokonaisvaltaisesti, kutsutaan työntekijöitä työvuoroihin, vastataan työvuoro-tarjouksiin ja hallinnoidaan ravintola- tai ravintolaryhmäkohtaisia henkilöpooleja. Jokaiselle Fazer Food Servicesin ravintolalle on mahdollista rakentaa oma pooli. Contactor- järjestelmän avulla toteutetaan esimerkiksi seuraavat toimenpiteet:

- Työvoimatarpeen syöttäminen
- Työvuorojen tarjoaminen ja niiden hyväksyminen
- Raportoinnin tukeminen

Järjestelmää käyttävien työntekijöiden vastuulla ovat seuraavat asiat:

- Käytettävyysskalenterin ylläpito
- Tarjottujen työvuorojen varaaminen tai hylkääminen
 - Toteutuu tekstiviestillä tai järjestelmän kautta

Contactor- järjestelmän avulla työntekijä voi määritellä kriteerit hänelle sopivista ravintoloista tai työtehtävistä, joiden perusteella hänelle ehdotetaan työvuoroja. Näin esimerkiksi Itä-Helsingissä asuva Fazer Food Servicesin tt-mallin työntekijä voi pitkiä työmatkoja välttääkseen rajata hänelle sopivat ravintolat vain Itä-Helsingin alueelle, jolloin muualla Helsingissä sijaitsevien ravintoloiden vuoroja ei tarjota hänelle. (Turunen, 2013.) Työntekijä voi rajata itselleen sopiviksi yhden tai useampia ravintoloita, ja näin ollen myös eri ravintoloista arvokasta kokemusta hakevat työntekijät voivat ilmoittaa olevansa käytettävissä lukuisissa ravintoloissa (Sandberg, 2013). Sähköinen työvuorojen varausjärjestelmä, Contactor, siis nykyaikaistaa ja helpottaa työvuorojen hallinnointia ja varaamista.

5.4.2 Liiketoimintamallin perustaminen

Fazer Food Servicesin tt-mallin projektin tuloksena yritykseen syntyi uusi liiketoimintamalli, johon alettiin rekrytoida uusia työntekijöitä. Vuoden 2013 keväällä toimintamallin tiimiin kuului tiimin esimies ja kaksi henkilöstökonsulttia. (Volmari, 2013.) On kuitenkin syytä huomioda, että uuden liiketoimintamallin käyttöönotto ja kehittäminen on itsessään eräänlainen projekti, jonka tuloksia voidaan luotettavasti arvioida vasta pidemmän toiminta-ajan ja riittävän laajan rekrytoinnin jälkeen.

6 Tilapäisen työvoiman liiketoimintamallin kuvaus

Fazer Food Servicesin tt-malli on tilapäisen työvoiman rekrytointiin erikoistunut liiketoimintamalli, jonka tarkoituksena on rekrytoida, hallinnoida ja välittää väliaikaista työvoimaa alle

kahden kuukauden työvoimatarpeisiin. Se toimi kevään 2013 aikana Fazer Food Servicesin pääkaupunkiseudun opiskelija- ja henkilöstöravintoloissa pyrkien takaamaan laadukkaan henkilöstön myös vakituisten työntekijöiden ollessa estyneitä työntekoon. 1.10.2012 lähtien Fazerin pääkaupunkiseudulla toimivat Amica- ravintolat eivät enää palkkaa ravintolakohtaisia ext-roja, vaan kaikki uudet tilapäistyöntekijät toimivat uuden liiketoimintamallin alaisuudessa. (Volmari, 2013.)

6.1 Tilapäisen työvoiman rekrytointi

Fazer Food Servicesin tt-mallin rekrytointiprosessia voidaan pitää perinteistä rekrytointiprosessia yksinkertaisempana prosessina. Työntekijöiden rekrytointi tilapäisen työvoiman työsuhteeseen antaa kuitenkin rekrytointiprosessille ja valintakriteereille omat vaatimuksensa. Erinomaisesti edukseen esiintyvien työntekijöiden kanssa voidaan tehdä työsopimus jo ensimmäisen haastattelun aikana. Työkokemuksen ja koulutuksen ohella tilapäistyövoiman rekrytoinnin valintakriteereihin kuuluvat ennen kaikkea alla luetellut työnhakijaan liittyvät seikat.

- Suhtautuminen tilapäisen työvoiman liiketoimintamalliin
- Joustavuus
- Työsuhteen ajanjakso
- Tulevaisuuden suunnitelmat

Fazer Food Servicesin tt-malliin rekrytoitujen työntekijöiden elämäntilanne voi vaihdella merkittävästi. Osa työntekijöistä haluaa työskennellä tietyn määrääjän selvittääkseen, sopiiko jokin tietty työtehtävä heille itselleen. Osa työntekijöistä taas haluaa suorittaa mahdollisimman paljon työvuoroja tavoitteenaan työskennellä myöhemmin vakituisena työntekijänä Fazer Food Servicesissä. (Volmari, 2013.)

6.2 Tavoitteet

Fazer Food Servicesin sisällä toteutettujen haastattelujen perusteella liiketoimintamallin kaksi selkeää tavoitetta nousi ylitse muiden. Nämä kaksi tavoitetta ovat tilapäisen henkilöstön aiempaa korkeampi laatu ja ammattitaito sekä rekrytointikanavan kehittyminen yritykseen. Näistä kahdesta päätavoitteesta kerrotaan tarkemmin myöhemmin tässä luvussa. Toimintamallin tuomat mahdolliset taloudelliset säästöt eivät kuulu oleellisimpiin tavoitteisiin. (Volmari, 2013.)

6.2.1 Tilapäistyöntekijöiden rekrytointikanava

Fazer Food Services haluaa luoda tt-mallin avulla yritykseen rekrytointikanavan, jonka avulla tilapäisissä työsuhteissa toimivat työntekijät voivat mahdollisesti jatkossa toimia vakituisissa

työsuhteissa yrityksen ravintoloissa. Rekrytointikanavan luominen yritykseen on tärkeää positiivisen yrityskuvan luomisen näkökulmasta: Fazer Food Services haluaa olla yritys, joka palkkaa, kouluttaa ja kehittää nuoria ravintola-alan työntekijöitä. Tilapäistyöllistettyjen työntekijöiden työsuhteiden muuttuessa vakituisiksi, säästyy Fazer Food Services myös uudelta rekrytointiprosessilta, ja työntekijät ovat yritykselle jo entuudestaan tuttuja, jolloin perehdyttämistä ja kouluttamista ei tarvita ainakaan samassa mittakaavassa, kuin rekrytoitaessa täysin uusia työntekijöitä yritykseen. (Korhola, 2013.) Eräsalo (2011) listaakin seuraavat asiain sisäisen hankinnan eduiksi:

- Yritys tuntee hakijat entuudestaan
- Hakijat tuntevat yrityksen sekä sen toiminnan ja toimintaympäristön
- Lyhyempi ja taloudellisempi hakuprosessi
- Lyhyempi perehdyttämisvaihe

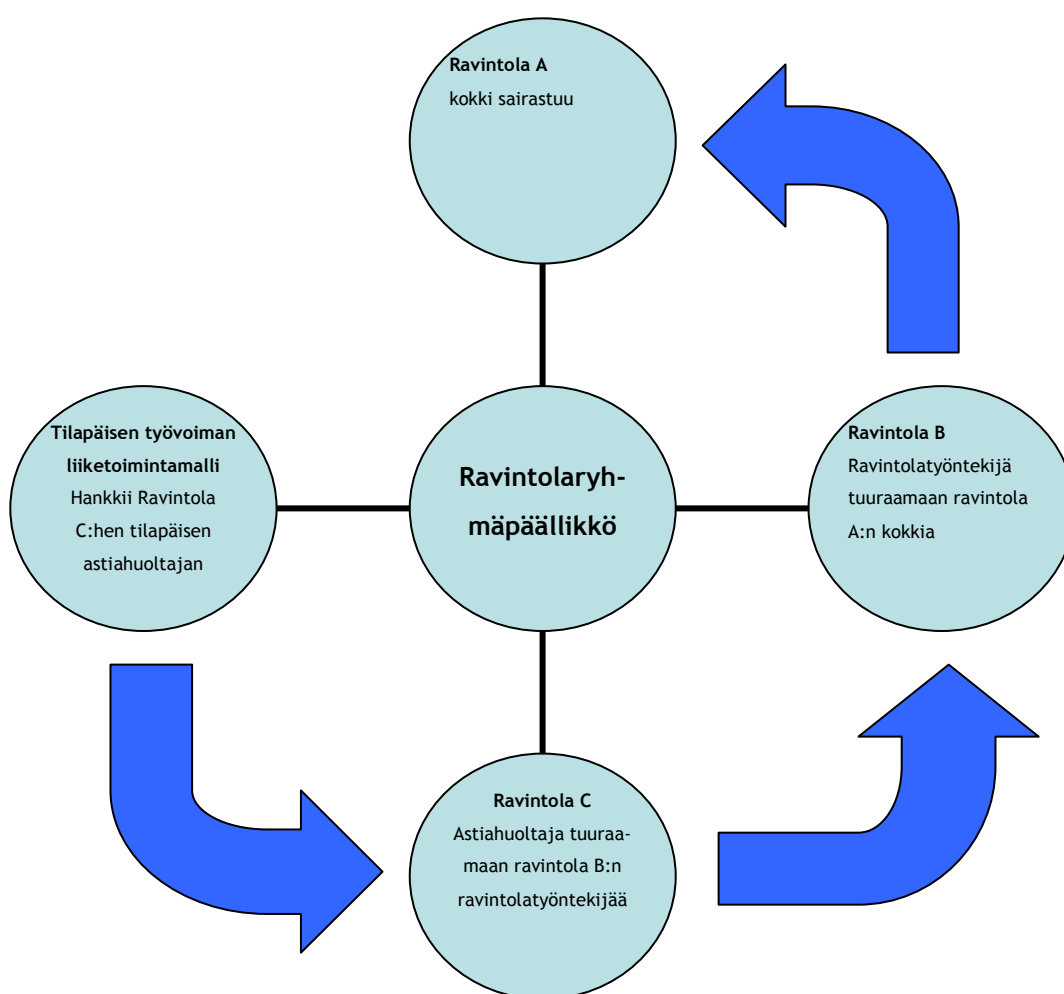
Työnantajaimagolla on myös olennainen rooli työnhakijoiden rekrytoinnissa. Toimivasta henkilöstö- ja palkkapolitiikasta sekä yleisesti hyvästä maineestaan tunnettu yritys on arvostettu ja haluttu työpaikka. Osaavat ja lahjakkaat työntekijät haluavat töihin tällaiseen yritykseen. Näin ollen positiivisen yrityskuvan luominen edesauttaa Fazer Food Servicesiä osaavien ja motivoituneiden työntekijöiden palkkaamisessa. (Eräsalo 2011, 32.)

6.2.2 Laadukas tilapäishenkilöstö

Yrityksen rekrytoidessa omat tilapäistyöntekijänsä, se voi arvioida työntekijöitä niin työhaastatteluun kuin konkreettisen työnteon yhteydessäkin. Henkilöstövuokrausyritysten palveluja käytettäessä taas kohdeyrityksen ravintolaan lähetetään joku tehtävään sopiva henkilö, jonka osaamisesta tai työskentelymotivaatiosta Fazerilla itsellään ei välttämättä ole minkäänlaista käsitystä. Useita satoja ihmisiä päivässä palvelevan henkilöstö- tai opiskelijaravintolan työntekijöiden on oltava ammattitaitoisia laadukkaan tuotteen tai palvelun tuottamiseksi. Ennen kaikkea kokin ja asiakaspalvelussa toimivien työntekijöiden osaaminen on erityisen tärkeää. Tämän takia kokin tehtävät osaavan työntekijän palkkaaminen ei aina riitä, vaan Fazer Food Servicesin on oltava vakuuttunut työntekijän kyvykkyydestä valmistaa ruokaa päivittäin jopa sadoille asiakkaille. (Korhola, 2013.) Fazer Food Services mainitsee laadun yhdeksi yrityksen perusarvoista. Fazer Food Servicesissä laatu on tuotteeseen ja palveluun liittyvä lupaus, joka lunastetaan tehokkaasti ohjattujen toimintaprosessien ja niihin liittyvien henkilöiden yhteistyön tuloksena. Yrityksen johtamisjärjestelmä kattaa sen kaikki toiminnot ja ravintolat ja ulkopuolinen taho on myöntänyt sille sertifikaatin.

Fazer Food Servicesin liiketoiminnassa on käytössä malli, jossa ravintolat on jaettu useisiin ravintolaryhmiin, joilla jokaisella on oma ravintolaryhmäpäällikkönsä. Ravintolaryhmäpäällikkö toimii kaikkien ryhmään kuuluvien ravintoloiden esimiehenä. Ravintolaryhmäpäällikkö tun-

tee henkilöstönsä ja sen osaamisen sekä toimipaikkojen resurssitarpeet. Tällaisissa tilanteissa työntekijöillä voidaan teettää suunnitelmallisesti ja joustavasti työvuoroja eri ravintoloissa toimipaikkojen tarpeen mukaan. Esimerkkitapauksessa ravintolasta A sairastuu kokki. Kokin tilapäiseksi sijaiseksi hankitaan ravintolasta B ravintolatyöntekijä, jolla on kyky toimia myös kokkina. Ravintolasta C lähetetään astiahuoltaja tuuraamaan ravintola B:n ravintolatyöntekijää ja vihdoinkin ravintolaan C palkataan tilapäinen astiahuoltaja yrityksen sisäisen tilapäisen työvoiman rekrytointikanavan kautta. (Kinnunen, 2013.)



Kuvio 7 Fazer Food Servicesin ravintolaryhmämalli

Kinnusen (2013) havainnoimaa ideaalitulannetta voidaan peilata Helsilän (2009, 59.) kuvaamaan monitaitoisuus-ajattelumalliin. On hyvin tärkeää, että työyhteisössä on useampia henkilöitä, jotka voivat tarpeen vaatiessa hoitaa toisten työntekijöiden erityisosaamista ja asiantuntijuutta vaativia työtehtäviä. Tällaisessa tilanteessa yrityksen toiminta ei vaarannu yhden

työntekijän poissaolon seurauksena. Samoja asioita hallitsevat kollegat voivat myös keskustella keskenään niihin liittyvistä haasteista ja kehittää asioita oikeanlaiseen suuntaan. Tällaista ideaalitulannetta voidaan havainnollistaa kuviolla, joka perustuu saksalaisen Eyerin artikkeliin *Anforderungs- und leistungsgerechte Entlohnung in teilautonomen Gruppen*, *Angewandte Arbeitswissenschaft*, 1993.

Työntekijä	Osatehtävät									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1										
2										
3										
4										
5										

Taulukko 2 Monitaitoisuus- ajattelumalli. Helsilä 2009, 58.

Fazer Food Services- osakeyhtiössä tätä taulukkoa voidaan tutkia viisi työntekijää työllistävän ravintolan taulukkona. Taulukossa ainoastaan osatehtävä numero 10 on tehtävä, jonka pystyy suorittamaan vain työntekijä 5. Hänen sairastuttuaan olisi turvauduttava automaattisesti ulkopuoliseen apuun. Muiden työntekijöiden sairastuessa joku ravintolan neljästä muusta työntekijästä pystyy suorittamaan sairastuneen työntekijän tehtävät, jolloin tuuraavan työntekijän työtehtäviä suorittamaan voidaan palkata tilapäinen apu esimerkiksi yrityksen sisäisen rekrytointikanavan kautta.

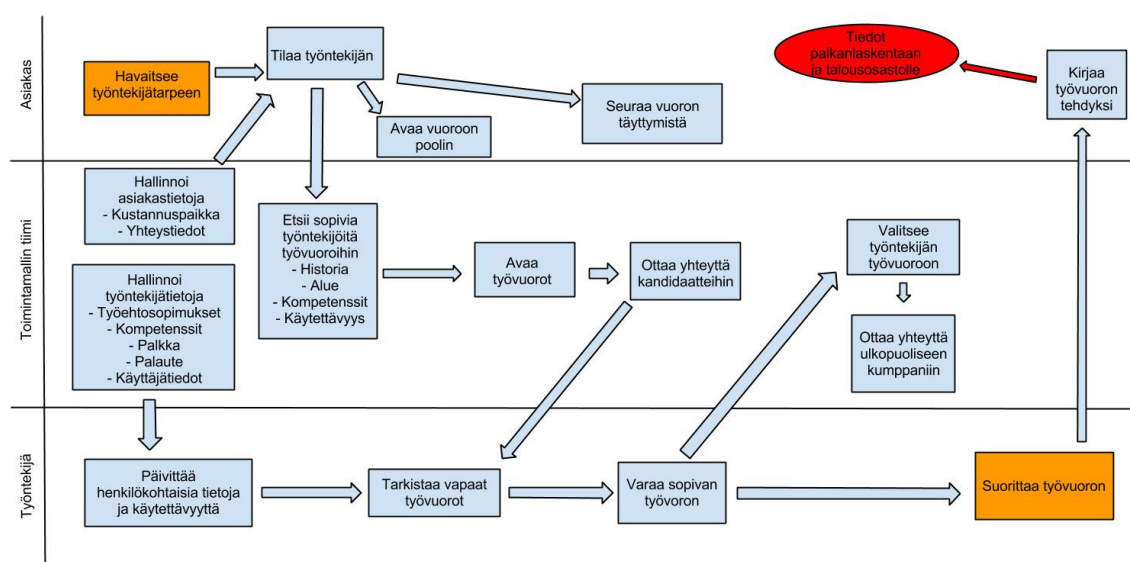
6.3 Palvelumallin prosessikuvaus

Fazer Food Servicesin tilapäisen työvoiman palvelumallissa niin asiakkaalla, liiketoimintamallin tiimillä kuin työntekijälläkin on omat vastuualueensa. Asiakas, eli ravintola, havaitsee työntekijätarpeen, tilaa työntekijän tai avaa vuoroon oman poolin, seuraa vuoron täyttymistä, kirjaa työvuoron tehdyksi ja lopuksi raportoi työvuoron tiedot palkanlaskentaan ja talousosastolle. Asiakas antaa myös palautteen työntekijöistä.

Tt-mallin tiimin vastuulla on koko palvelumallin hallinnointi. Se hallinnoi asiakas- ja työntekijätietoja, työsopimuksia, palkkoja, palautteita ja käyttäjätietoja. Tiimin vastuulla on myös sopivien työntekijöiden etsiminen työvuoroihin Contactor- järjestelmän avulla. Liiketoimintamallin tiimi avaa työvuorot, ottaa yhteyttä kandidaatteihin sähköisen järjestelmän tai tekstiviestin välityksellä, valitsee työntekijät työvuoroon ja sulkee tilauksen. Jos yrityksen sisäi-

sen rekrytointikanavan poolista ei löydy sopivaa työntekijää, ottaa tt-mallin tiimi yhteyttä ulkopuoliseen kumppaniin sopivan tilapäistyöntekijän löytämiseksi.

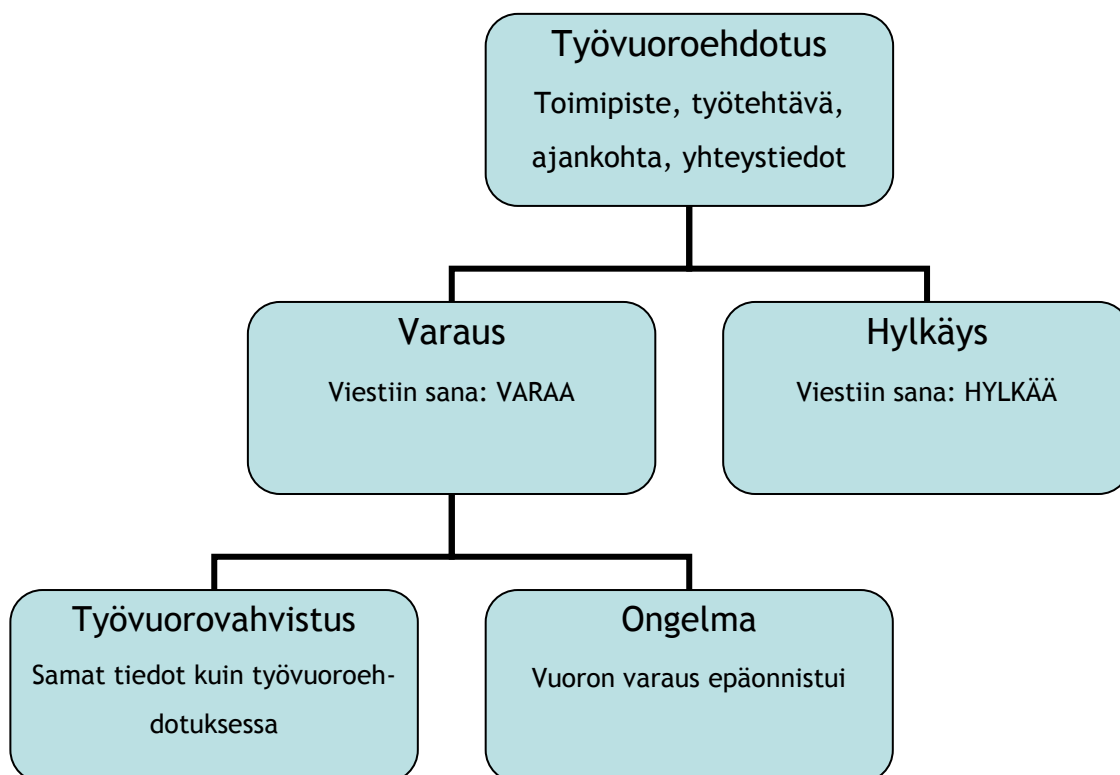
Työntekijä päivittää henkilökohtaiset tietonsa ja käytettävyytensä sähköiseen järjestelmään. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että hän ilmoittaa, mitkä työvuorot sopivat hänelle. Tämän jälkeen työntekijä tarkistaa vapaat vuorot, varaa sopivan työvuoron ja suorittaa sen. Lopuksi hän kirjaa työvuoron tehdyksi ja antaa siitä palautteen. Prosessin viimeisessä kohdassa asiakas lähettää työvuoron tiedot palkanlaskentaan ja talousosastolle. Alla olleassa prosessikuviossa sinisellä neliöllä kuvatut tapahtumat suoritetaan Contactor- järjestelmän avulla.



Kuva 1 Fazer Food Servicesin tilapäisen työvoiman palvelumallin prosessikuvaus

6.4 Vuoron varaus tekstiviestillä

Tilapäistyöllistetyn työntekijän työvuoronvaraus tapahtuu niin, että työntekijä saa kännykäänsä työvuoroehdotuksen, josta käy ilmi työvuoron toimipiste, työtehtävä, ajankohta ja yhteystiedot. Tämän jälkeen työntekijä voi eri varauskoodeja käyttäen joko hyväksyä tai hylätä kyseisen työvuoron. Työntekijä saa tämän jälkeen vielä tekstiviestillä vahvistuksen kännykäänsä, josta käy ilmi varauksen onnistuminen. Mikäli varaus ei onnistu, tulee siitäkin ilmoitus työntekijän kännykkään. Tällainen tilanne on mahdollinen, jos joku toinen tilapäistyöllistetty on jo ehtinyt varata vuoron itselleen. (Volmari, 2013.)



Kuvio 8 Vuoron varaus tekstiviestillä Fazer Food Servicesin tt-mallissa

6.5 Merkitys liiketoiminnalle

Fazer Food Servicesin tt-mallin perustamista ja ylläpitämistä on syytä tarkastella pidemmän aikavälin projektina, jonka merkitystä liiketoiminnalle ei voida analysoida vuoden 2013 keväällä liiketoimintamallin lyhyen toimintajakson takia. Liiketoimintamallin merkitystä liiketoiminnalle voidaan analysoida myöhemmin, kun suurempi määrä työntekijöitä on rekrytoitu toimintamallin piiriin ja useampi pääkaupunkiseudun ravintola on käyttänyt liiketoimintamallin palveluita. Keväällä 2013 liiketoimintamallin työkalun, Contactor- järjestelmän, kautta tilatuista tilapäistyöntekijöistä noin 50-60 prosenttia pystyttiin turvaamaan yrityksen oman tt-mallin avulla. (Volmari, 2013.)

7 Selvitys toimintamallin vastaanotosta ravintoloissa

Henkilöstön suhtautuminen uuteen liiketoimintamalliin osoittautui haasteeksi toimintamallin käyttöönotossa. Osa extroista, eli tarvittaessa työhön kutsuttavista työntekijöistä, suhtautui liiketoimintamallin alkuaikoina epäilevästi sen tuomiin uudistuksiin. Exrta- työntekijät olivat kirjoilla jossain tietyssä Fazer Food Servicesin ravintolassa, kun taas uuden liiketoimintamallin työntekijät tekevät usein työvuoroja useisiin eri ravintoloihin. Nykypäivänä työntekijä vaihtaa usein työtehtävää ja työpaikkaa useamman kerran työuransa aikana, jolloin eri ravintoloissa

ja tehtävissä toimiminen antaa hänelle arvokasta työkokemusta. Fazer Food Servicesin tt-mallin avulla työntekijöillä voidaan teettää suunnitelmallisesti ja joustavasti tehtäviä eri ravintoloissa. Tilanne ei ole kuitenkaan aina ollut sama, ja tämän takia työntekijän ikä voi vaikuttaa oleellisesti suhtautumiseen uutta liiketoimintamallia kohtaan. (Turunen, 2013.)

Fazer Food Servicesin tt-mallin yhtenä haasteena voidaan pitää päivittäisten työvuorojen ulkopuolella havaittujen äkillisten sairastapausten aiheuttamaa tilapäisen työvoiman tarvetta. Fazer Food Servicesin ravintolaryhmäpäälliköiden ei voida olettaa päivystävän vapaa-ajallaan, eikä toisaalta tt-mallin päivystyspalvelukaan ole käytössä ilta-aikoina. Usein kuitenkin äkillisistä sairastapauksista saadaan tieto vasta työvuoroa edeltävänä päivänä tai työvuoron aamuna. Tällaisissakin tapauksissa Amica- ravintoloiden riittävä henkilöstö on oltava turvattuna heti seuraavan päivän aamuna, tai mahdollisimman nopeasti ravintolan avauduttua. (Martiskainen, 2013.)

7.1 Haastattelutiedon keruu ja analysointi

Tarkasteltaessa yleisesti tähän opinnäytetyöhön liittyviä haastatteluja, voidaan todeta, että erilaisissa tehtävissä toimivien ihmisten erilaisten kokemuksien ja näkökulmien kuuleminen on ollut avartavaa. Yrityksen johtoa haastateltaessa on saatu arvokasta informaatiota strategisten linjausten vetämisestä, kun taas organisaatiossa alemmilla tasoilla toimivilta henkilöiltä on saatu tärkeää tietoa käytännön kokemuksista ja tuntemuksista. Tämän takia haastateltavien ihmisten joukkoon on kuulunut lukuisia henkilöitä ravintolaryhmäpäälliköistä toimitusjohtajaan.

Tätä osiota varten haastateltiin useita esimies- ja johtotehtävissä Fazer Food Servicesissä toimivia henkilöitä. Etenkin ravintolakentän konkreettiset tuntemukset ja kokemukset ovat tässä osiossa merkittävässä roolissa, ja siksi tätä osiota varten haastateltiin Fazer Food Services- osakeyhtiön ravintolaryhmäpäälliköitä. Heidän lisäksi haastateltiin yhtiön operatiivista johtajaa sekä yhtä operatiivista päällikköä. Haastattelujen sisältö vaihteli hieman haastateltavan henkilön tehtävän mukaan, mutta haastattelujen runko on esitelty tämän opinnäytetyön liitteissä.

7.2 Onnistumiset ja epäonnistumiset

Fazer Food Servicesin sisällä toteutettujen haastattelujen perusteella uuden liiketoimintamallin käyttöönottoon liittyvä viestintä on asia, jossa ei onnistuttu riittävän hyvin. Liiketoimintamallin tärkeimmän työkalun, Contactor- järjestelmän, jo ollessa käytössä osa ravintolaryhmäpäälliköistä otti kuitenkin usein tilapäistyövoimaa tarvittaessa automaattisesti suoran yhteyden henkilöstövuokrausyrityksiin selvittämättä ensin yrityksen sisäisen rekrytointikanavan

tarjoamia vaihtoehtoja. Fazer Food Servicesin tarkoituksena on ollut vuoden 2013 aikana käyttää suunnitelmallisesti myös henkilöstövuokrausyritysten tarjoamia palveluja, mutta vain siinä tapauksessa, että oman tt-mallin alaisuudesta ei ole löytynyt sopivaa työntekijää työvuoroon. Tätä asiaa ei tiedostettu liiketoimintamallin käyttöönoton aikana tarpeeksi hyvin ravintolaryhmäpäälliköiden keskuudessa. (Turunen, 2013.)

Fazer Food Servicesin tt-mallin ja Contactor- järjestelmän ohjeistus on ollut pahasti myöhässä liiketoimintamallia käyttöönotettaessa, eivätkä kaikki ravintolaryhmäpäälliköt olleet saaneet kutsua uuden liiketoimintamallin informaatiotilaisuuteen. Liiketoimintamallia laajennettaessa kaikkia asiaankuuluvia henkilöitä voitaisiin viestiä ja ohjeistaa jo hyvissä ajoin ennen liiketoimintamallin käyttöönottoa, jotta se saataisiin käyttöön mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti. (Sandberg, 2013.)

Strenghts (Vahvuudet) <ul style="list-style-type: none"> • Työntekijöiden tuttuus • Työntekijät tuntevat Amican arvot • Työvuorojen joustava ja systemaattinen teettäminen eri ravintoloissa 	Weaknesses (Heikkoudet) <ul style="list-style-type: none"> • Viestintä • Järjestelmän kouluttaminen ravintolaryhmäpäälliköille
Oppotunities (Mahdollisuudet) <ul style="list-style-type: none"> • Laadukkaat työntekijät • Rekrytointikanavan syntyminen • Riittävän työntekijäresurssin turvaaminen • Toimintamallin laajentaminen 	Threats (Uhat) <ul style="list-style-type: none"> • Työntekijöiden suhtautuminen • Viestinnän riittämättömyys

Kuvio 9 Fazer Food Servicesin tilapäisen työvoiman liiketoimintamallin SWOT- analyysi

8 Johtopäätökset

Onnistunut rekrytointiprosessi vaatii onnistumista monella eri osa-alueella. Yrityksen rekrytointiin osallistuvien työntekijöiden onkin oleellista tiedostaa se, että rekrytointi kannattaa suorittaa yhdellä kertaa huolellisesti alusta loppuun, sillä osaamattoman tai työyhteisöön sopimattoman työntekijän palkkaaminen aiheuttaa aina ongelmia jatkossa.

Fazer Food Servicesin tt-mallin tehokkuutta ja tavoitteiden saavuttamista on vielä vaikea arvioida, sillä liiketoimintamalli on ollut toiminnassa verrattain lyhyen ajan. Voidaan kuitenkin uskoa, että motivoituneiden ihmisten toimiessa liiketoimintamallin kehittämisessä ja sen päi-

vittäisessä ylläpitämisessä, on sillä mahdollisuus edesauttaa osaavan ja motivoituneen henkilöstön hakeutumista yrityksen töihin. Samalla Fazer Food Servicesin sisäisellä liiketoimintamallilla on mahdollisuus turvata osaava ja riittävän laaja henkilöstö myös tämän päivän osaaajien jäädessä eläkkeelle.

Tulevaisuudessa Fazer Food Servicesin tulisi aktiivisesti markkinoida itseään ja liiketoimintamalliaan nuorten osaaajien keskuudessa joustavana työnantajana. Tällaisen markkinoinnin on kuitenkin oltava rehellistä ja avointa työntekijöiden pettymyksien ja työnantajaimagon heikkenemisen välttämiseksi. Erityistä huomiota on kiinnitettävä totuudenmukaiseen työkuvaukseen ja työsopimuksen sisältöön. Fazer Food Servicesin tt-mallin työntekijöiden vapaus ja joustavuus perustuu siihen, että he voivat itse määritellä, milloin heidät voidaan kutsua työvuoroon. Tämän lisäksi heillä ei ole velvollisuutta hyväksyä tarjottua työvuoroa. Myöskään Fazer Food Services ei ole velvoitettu tarjoamaan työntekijöille työvuoroja. Tämä on hyvä tiedottaa työnhakijoille, sillä se lisää työnhakijan luottamusta Fazer Food Servicesiä kohtaan. Fazer Food Servicesin tt-mallia levitettäessä yrityksen on syytä panostaa tehokkaaseen viestintään, jotta kaikki sen toiminnassa mukava olevat henkilöt osaavat toimia toimintamallin ohjeiden ja sääntöjen mukaisesti.

Fazer Food Servicesin tt-mallin ideaalitilanteessa jokaisella pääkaupunkiseudulla työskentelevällä ravintolaryhmäpäälliköllä olisi oma tilapäistyöntekijöiden pooli, jossa olisi riittävä määrä työntekijöitä. Tällaisessa tilanteessa ravintolaryhmäpäällikkö voisi äkillisen sairastapauksen ilmetessä lähettää Contactor- järjestelmän kautta oman poolinsa työntekijöille työvuoroehdotuksen, jonka työntekijät voisivat joko hyväksyä tai hylätä. Liiketoimintamallin toimiminen riittävän tehokkaasti vaatii kuitenkin uusien työntekijöiden rekrytointia toimintamallin piiriin, sillä vuoden 2013 kevään aikana pääkaupunkiseudulla oli enemmän Fazer Food Servicesin opiskelija- ja henkilöstöravintoloita kuin tt-mallin alaisuudessa toimivia työntekijöitä. (Volmari, 2013.)

8.1 Kehitysehdotukset

Fazer Food Services voisi palkata yritykseen yhden ihmisen vastaamaan sen kontakteista ravintola-alan oppilaitoksiin. Näin Fazer Food Services voisi jatkuvasti markkinoida itseään ravintola-alan tulevaisuuden osaaajien keskuudessa, jolloin sillä olisi entistä paremmat kontaktit osaaaviin työntekijöihin tulevaisuudessa, kun suuri määrä yrityksen työntekijöitä siirtyy eläkkeelle. Oppilaitoksissa voitaisiin käydä informoimassa tt-mallista, jolloin halukkaat opiskelijat voisivat hakeutua sen kautta tilapäisiin työsuhteisiin, ja jatkossa päättää omasta halukkuudestaan jatkaa yrityksen töissä valmistumisen jälkeen. Näillä nuorilla olisi heidän valmistuessaan Amican arvot ja toimintatavat tiedossaan, jolloin heidän perehdytykseensä ei tarvitsisi vakituksia työntekijöitä palkatessa käyttää niin paljon aikaa (Sandberg, 2013). Yrityksen sisä-

sen tilapäisen työvoiman rekrytointikanavan kautta työntekijöitä rekrytoitaessa voidaan myös nopeasti todeta se, viihtyvätkö työntekijät yrityksessä ja onko heillä halukkuutta toimia sen palveluksessa myös tulevaisuudessa.

8.2 Laajennus muihin Fazer- yhtiöihin

Tt-mallia laajennettaessa muihin Fazer- yhtiöihin on huomioitava, että oman tilapäisen henkilöstön hankintakanavan kehittäminen ja ylläpitäminen on monimutkainen ja aikaa vievä liiketoiminnallinen osa-alue. Fazer Food Servicesin tt-mallia voidaankin verrata ulkopuoliseen henkilöstövuokrausyritykseen sillä erolla, että se toimii Fazer- konsernin alaisuudessa ja on täten osa Fazerin omaa liiketoimintaa (Kinnunen, 2013). Oman tilapäisen henkilöstökanavan linkittyminen toisiin henkilöstöhallinnon prosesseihin on asia, johon täytyy kiinnittää erityistä huomiota liiketoimintamallia perustettaessa. Liiketoimintamallin käyttöönotossa erityistä huomiota on kiinnitettävä liiketoimintamallin yhteydessä työskentelevien ihmisten väliseen viestintään ja liiketoimintamalliin liittyvään kouluttamiseen ja ohjeistamiseen, sillä ilman niiden toteutumista uuden toimintamallin omaksuminen ei toteudu toivotulla tavalla.

8.3 Henkilöstövuokrausyritys vs. oma hankintakanava

Henkilöstövuokrausyritysten vuokraamien työntekijöiden käytöllä ja oman tilapäishenkilöstön rekrytointikanavan käytöllä on molemmilla omat hyvät ja huonot puolensa. Molempien käytön keskeisenä tavoitteena on turvata yrityksen päivittäisen henkilöstön saatavuus normaalista poikkeavissa tapauksissa, kuten vakituisen henkilöstön sairastapauksissa. Henkilöstövuokrausyrityksiä käytettäessä rekrytointityö ja vastuu ovat vuokrausyrityksillä, jolloin käyttäjäyrityksen ei tarvitse kohdentaa omia resurssejaan tilapäishenkilöstön hankintaan (Mäkipelkola ym. 2006, 127). Toisaalta, kohdeyrityksellä ei tällaisessa tapauksessa välttämättä ole minäkäänlaista aiempaa kontaktia tilapäistyöntekijään, jolloin työntekijän osaaminen ja henkilökohtaiset piirteet ovat kohdeyritykselle tuntemattomia muuttujia.

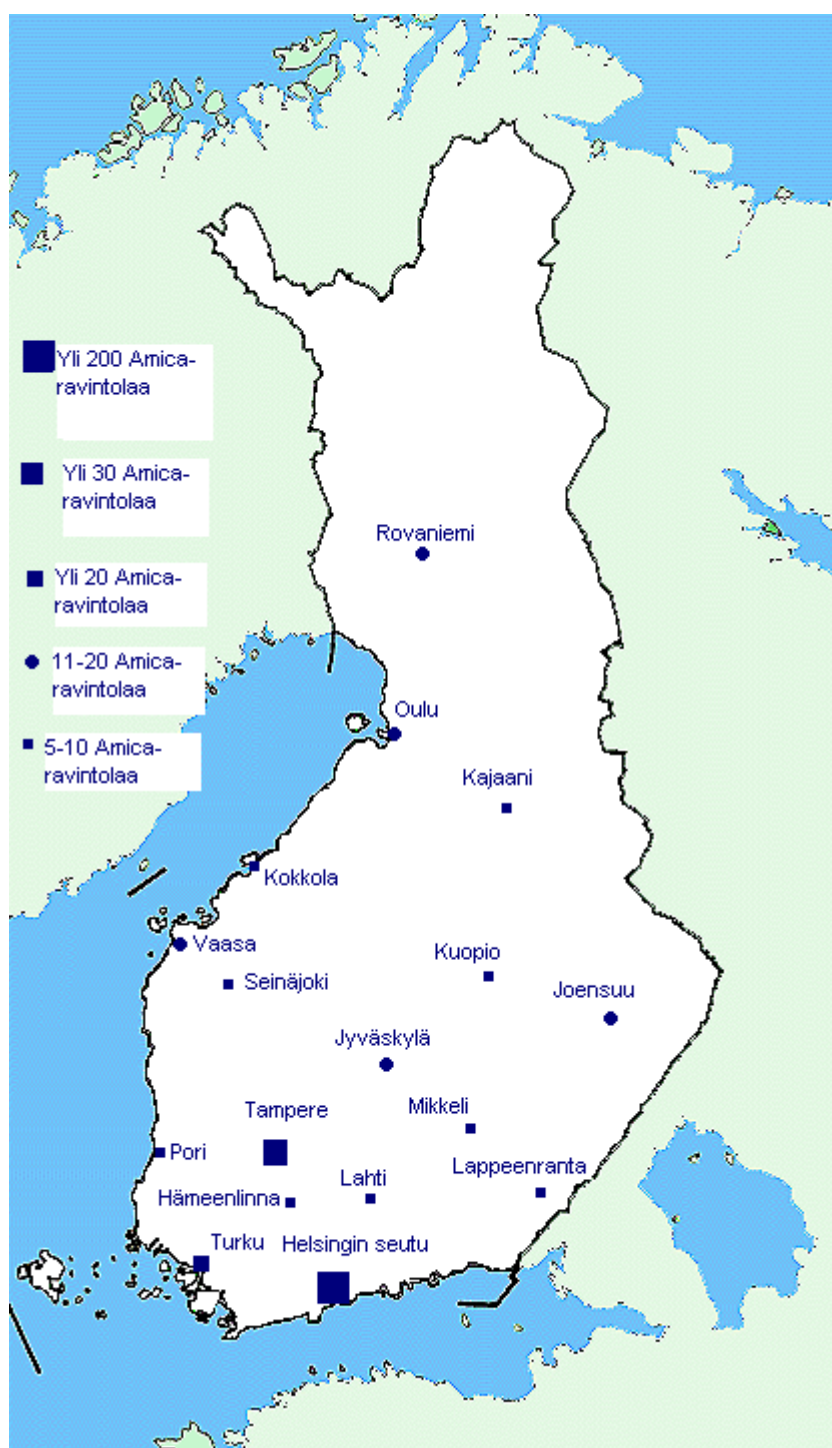
Mäkipelkolan ym. (2006) tekemän tutkimuksen mukaan vuokrausyritys laskuttaa vuokratyöntekijälle maksettavan summan lisäksi kohdeyritykseltä erikseen määritellyn lisän, jolla vuokrausyritys kattaa oman liiketoimintansa kuluja. Erään henkilöstövuokrausyrityksen edustajan mukaan heidän kohdeyrityksellä laskuttama kerroin vaihtelee 1,65:n ja 1,95:n välillä. Oman tilapäishenkilöstön poolin kautta työvuoroon kutsuttavan työntekijän kustannuksiin ei kuulu ulkopuolisille tahoille maksettavia kustannuksia. Asiaa näin tarkasteltaessa oman tilapäishenkilöstön poolin perustaminen ja käyttö vaikuttaa siis taloudellisesti kannattavammalta, kuin henkilöstövuokrausyritysten palvelujen käyttäminen. On kuitenkin huomioitava, että poolin kehittämiseen ja ylläpitämiseen kuluu henkilöstö- ja taloudellisia resursseja. Tämän takia olisi syytä selvittää, minkälaisissa tilanteissa ja millaisilla liiketoiminta-alueilla oman poolin perus-

taminen ja käyttäminen on liiketoiminnallisesti järkevää. Oleellista on myös tiedostaa, että henkilöstövuokrausyritysten kohdeyrityksellä laskuttama kerroin voi vaihdella hyvinkin merkittävästi vuokrausvolyymien ja sopimusten mukaan. On selvää, että pitkäaikaisen ja säännöllisesti henkilöstövuokrausyrityksen palveluja ostavan kohdeyrityksen maksamat kustannukset ovat pienemmät, kuin vain vähän henkilöstöä vuokraavan kohdeyrityksen.

Vuokratyöntekijät voivat usein kokea, etteivät he kuulu joukkoon tai ole oleellinen osa työyhteisöä tai esimerkiksi työtiimiä (Mäkipelkola 2006, 162). Fazer Food Servicesin oman tilapäistyöjärjestelmän kautta yritykseen töihin tulleet ihmiset sen sijaan voivat hyvinkin kokea olevansa osa työyhteisöä: heille tehdään työsopimus Fazer Food Servicesiin, maksetaan vähintään erikseen määriteltyä työtehtävään ja työkokemukseen perustuvaa palkkaa aivan kuten vakituiselle yrityksen työntekijälle ja heidän jokainen työvuoronsa on jossain Fazer Food Servicesin opiskelija- tai henkilöstöravintolassa. Tunne siitä, että on osa työyhteisöä, voi vaikuttaa työmotivaatioon ja suoritukseen positiivisesti.

9 Jatkotutkimuksen aihe

Fazer Food Servicesissä olisi tulevaisuudessa hyödyllistä tehdä tutkimus koskien sitä, millaisilla liiketoiminta-alueilla ja henkilöstövolyymeilla oman tilapäistyövoiman järjestelmän käyttäminen on kannattavaa. Tällaisessa tutkimuksessa oleellisia seikkoja olisi tilapäisen henkilöstön tarpeen määrä, toimipisteiden maantieteellinen sijainti ja työntekijöiden mahdollinen liikkuvuus toimipisteiden välillä. Tiheästi asutuilla alueilla, joissa sijaitsee paljon Fazerin Amica- ravintoloita, tilapäishenkilöstön tarve on suuri ja työntekijöiden monipuolinen ja joustava työskentely eri toimipisteissä on mahdollista ja kannattavaa. Tutkimuksessa selvitettäisiin sitä, millaisilla alueilla Fazerin oma tt-malli voisi toimia riittävän tehokkaasti ja kannattavasti. On oletettavaa, että liiketoimintamalli voisi toimia pääkaupunkiseudun lisäksi muiden suurten asutuskeskusten läheisyydessä, kuten Tampereella ja Turussa. Vastaavasti kuitenkin Pohjois- ja Itä-Suomen harvaan asutut alueet olisivat maantieteellisesti haasteellisia seutuja oman tt-mallin toiminnalle. Alla olevasta kartasta voidaan havaita ne Suomen kunnat, joissa sijaitsee yli viisi Fazer Food Servicesin henkilöstö- tai opiskeljaravintolaa. Ylivoi- maisesti eniten Fazer Food Servicesin ravintoloita löytyy Helsingistä ja sen naapurikunnista, joista löytyy yhteensä yli 200 ravintolaa. Näistä Ravintoloista Helsingissä sijaitsee noin 150 ravintolaa. Muualla maassa merkittävimpiä Fazerin Amica- ravintoloiden keskittymiä ovat Tampere ja Turku. Tampereella sijaitsee yli 30 Amica- ravintolaa ja Turussakin yli 20 ravintolaa. Näiden paikkakuntien lisäksi Suomessa on monta asukasluvultaan pienempää paikkakuntaa, jossa toimii 5-20 Amica- ravintolaa.



Kuva 2 Fazer Food Servicesin merkittävimmät ravintolakeskittymät Suomessa

Fazer Food Servicesissä on tehty ennuste vuosittain eläkkeelle jäävien työntekijöiden määrs-
tä. Tämän ennusteen tueksi voitaisiin tehdä arvio siitä, kuinka paljon ja millaisiin tehtäviin
uusia työntekijöitä tulisi rekrytoida tulevaisuudessa. Tämän jälkeen voitaisiin asettaa esimer-
kiksi Fazer Food Servicesin tt-mallin tiimille tavoitteita uusien kontaktien ja rekrytoitavien
määrästä.

10 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessin parissa työskennelty kevät on ollut minulle henkilökohtaisesti ammatikorkeakouluopintojeni antoisinta aikaa. Olen päässyt tutustumaan aidon yrityksen rekrytointi- ja muihin prosesseihin samalla, kun olen työskennellyt saman yrityksen muissa tehtävissä. Olen tehnyt opinnäytetyön osalta yhteistyötä usean yrityksessä työskentelevän henkilön kanssa samalla kun olen saanut työhöni ohjausta niin kohdeyrityksen kuin koulunkin puolesta. Niidenomaan keskustelut erilaisten ihmisten kanssa ovat luoneet minulle uudenlaisia näkemyksiä liiketoiminnallisen kehittämisen osalta.

Olosuhteet huomioiden olen tyytyväinen opinnäytetyöhöni, sillä aikataulu sen toteuttamiselle on ollut äärimmäisen haastava. Muutaman kuukauden lisääjalla työstä olisi varmasti saatu vieläkin kattavampi. Toisaalta työelämässä on usein hektisiä ajanjaksoja, joten lyhyellä aikataululla toteutettu opinnäytetyö on antanut minulle arvokasta kokemusta kiireen ja paineen alla työskentelystä.

Lähteet

- Bernhard- Oettel, C; De Cuyper, N; De Jong, J; De Witte, H. & Silla, I. 2009. Motives for accepting temporary employment: a typology. Emerald 30/2009, 16.
- De Cuyper, N; De Witte, H & Van Emmerik, H. 2011. Temporary employment: Costs and benefits for (the careers of) employees and organizations. Emerald 16/2011, 104-113.
- Eräsalo, U. 2011. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. Vantaa: Hansaprint Direct Oy.
- Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S; Remes, P. & Sajavaara P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Markkanen, M. 1999. Etsi, arvioi, valitse - Onnistunut rekrytointi. Juva: WSOY.
- Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. Juva. WSOY.
- Montén, S. 2005. Koulutus - Työvoima Helsingin seutu. Helsinki: Erikoispaino Oy.
- Mäkipelkola, J; Vettensaari, M. & Viitala R. 2006. Näkökulmia vuokratyöhön. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Sihto, M. 2012. Alueellisten työmarkkinoiden muutos. Helsinki. Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Sädevirta, M. 2002. Määräaikaiset työsuhteet ja työvoiman vuokraus. Helsinki: WSOY lakitieto.

Internet-lähteet

- Elinkeinoelämän keskusliitto EK. 2010. Työvoimarakenteen muutos. Viitattu 12.3.2013. http://pda.ek.fi/www/fi/tyoelama/tyovoima/Tyovoimarakenteen_muutos.php
- Fazer Food Services. Yritystieto. Viitattu 6.2.2013. <http://www.amica.fi/Tietoa-Amicasta/>
- Oy Karl Fazer Ab. Amica. Viitattu 4.2.2013. <http://www.fazer.fi/Brandit/Amica/>
- Seies, E-R. 2006. Näin löydät sen oikean. Viitattu 18.2.2013. <http://www.talouselama.fi/uutiset/nain+loydat+sen+oikean/a2056785>
- Taloussanomat. 2010. Virherekrytointi tulee kalliiksi. Viitattu 27.2.2013. <http://www.taloussanomat.fi/uutinen/2010/12/17/virherekrytointi-tulee-kalliiksi/201017570/243>
- Tilastokeskus. 2009. Suomella edessä haastavat ajat. Viitattu 15.3.2013. http://www.stat.fi/artikkelit/2009/art_2009-12-18_002.html?s=0
- Tilastokeskus. 2010. Yritystukitilasto 2010. Viitattu 6.2.2013. http://tilastokeskus.fi/til/yrty/2010/yrty_2010_2012-03-29_kat_001_fi.html
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2006. Määräaikainen tai toistaiseksi voimassa oleva työsopimus. Viitattu 16.4.2013. http://www.mol.fi/mol/fi/02_tyosuhteet_ja_lait/02_ulkom_suomessa/02_tyosuhde/01_tyosopimus/index.jsp

Julkaisemattomat lähteet

Ailus, K. 2013. Johtavan työterveyslääkärin haastattelu 26.3.2013. Fazer Food Services. Helsinki.

Kinnunen, L. 2013. Projektipäällikön haastattelu 12.2.2013. Fazer Food Services. Helsinki.

Korhola, J. 2013. Toimitusjohtajan haastattelu 12.2.2013. Fazer Food Services. Helsinki.

Martiskainen, S. 2013. Ravintolaryhmäpäällikön haastattelu. Fazer Food Services. Helsinki.

Peltonen, R. 2013. Liiketoiminnan kehittämisjohtajan haastattelu 25.3.2013. Fazer Food Services. Helsinki.

Peltonen, R. 2013. Henkilöstöjohtajan sähköpostiviesti 11.1.2013. Fazer Food Services. Helsinki.

Sandberg, M. 2013. Operatiivisen päällikön haastattelu 3.4.2013. Fazer Food Services. Helsinki.

Turunen, S. 2013. Operatiivisen johtajan haastattelu 26.3.2013. Fazer Food Services. Helsinki.

Volmari, V-M. 2013. Process Managerin haastattelu 4.2.2013. Fazer Food Services. Helsinki.

Volmari, V-M. 2013. Fazer Makeiset. Fazer Food Services. Helsinki. Power Point- esitys.

Kuvat

Kuva 1	Fazer Food Servicesin tilapäisen työvoiman palvelumallin prosessikuvaus	31
Kuva 2	Fazer Food Servicesin merkittävimmät ravintolakeskittymät Suomessa	38

Kuviot

Kuvio 1	Fazerin konsernikaavio	7
Kuvio 2	Opinnäytetyön rakenne	11
Kuvio 3	Rekrytointiprosessin eteneminen.....	14
Kuvio 4	Fazer Food Servicesin työntekijöiden prosentuaalinen osuus ikäryhmittäin ..	22
Kuvio 5	Ennuste Fazer Food Servicesin eläkkeelle jäävien työntekijöiden lukumäärästä vuosittain	23
Kuvio 6	Fazer Food Servicesin tilapäisen työvoiman liiketoimintamallin projektin aikataulusuunnitelma.....	25
Kuvio 7	Fazer Food Servicesin ravintolaryhmämalli.....	29
Kuvio 8	Vuoron varaus tekstiviestillä Fazer Food Servicesin tt-mallissa	32
Kuvio 9	Fazer Food Servicesin tilapäisen työvoiman liiketoimintamallin SWOT- analyysi	34

Taulukot

Taulukko 1	Lasten ja eläkeläisten osuus sataa työikäistä kohden Suomessa - www.stat.fi 21
Taulukko 2	Monitaitoisuus- ajattelumalli. Helsilä 2009, 58. 30

Liitteet

Liite 1 Fazer Food Servicesin tilapäisen työvoiman liiketoimintamallin haastattelut	46
---	----

Liite 1 Fazer Food Servicesin tilapäisen työvoiman liiketoimintamallin haastattelut

- Miksi Fazer Food Services perusti oman tilapäisen työvoiman liiketoimintamallin?
- Mitkä olivat projektin tavoitteet?
- Millaisia vaiheita tilapäisen työvoiman liiketoimintamallin projektin toteutukseen liittyi?
- Mitkä olivat projektin tulokset?
- Mitkä ovat liiketoimintamallin tavoitteet?
- Mitä toimintamalli merkitsee liiketoiminnalle?
- Mitkä ovat oman hankintakanavan edut suhteessa henkilöstövuokrausyrityksiin?
- Onko ravintolakenttä antanut palautetta uuteen liiketoimintamalliin liittyen?
 - Millaista palautetta?
 - Ovatko oman liiketoimintamallin kautta töihin tulleet työntekijät olleet laadukkaampia kuin henkilöstövuokrausyrityksistä vuokratut tilapäistyöntekijät?
- Mikä on Fazer Food Servicesin tilapäisen työvoiman liiketoimintamallin osuus riittävän ja osaavan henkilöstön turvaamisessa suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle?
- Millaisia kontakteja Fazer Food Servicesillä on ravintola-alan oppilaitoksiin?
- Keitä muita kannattaisi haastatella liiketoimintamalliin liittyen?